

التفكير اللمّاح
في طرفة عين

بقلم مؤلف كتاب «نقطة التحوُّل»



قوّة التفكير.. بدون تفكير

مالكولم غلادويل

التفكير اللمّـــاح
في طرفة عين

تأليف

مالكولم غلادويل

ترجمة

عمر الأيوبي





يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي
BLINK
حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر
Little, Brown and Company, Time Warner Book Group
بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم

الطبعة الأولى

1427 هـ - 2006 م

ISBN: 978-614-421-371-1



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (1-961+)
ص. ب: 5574-13 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: 786230 (1-961+) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

لتنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (9611+)
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611+)

المقدّمة

التمثال الذي لم يبدُ على ما يرام

في أيلول/سبتمبر 1983، اتصل تاجر قطع فنيّة يدعى جيان فرانكو بتشينا بمتحف ج. بول غتي في كاليفورنيا، قائلاً إنّ في حوزته تمثالاً رخاميًّا يرجع إلى القرن السادس قبل الميلاد. يسمّى هذا التمثال كوروس - وهو منحوتة لشابّ عارٍ يقف وساقه اليمنى ممدودة إلى الأمام فيما ذراعاه مسدولتان إلى جانبيه. وثمة مئتا كوروس فقط موجودة اليوم، استُرجع معظمها بحالة سيّئة جدًّا أو غير مكتمل من مواقع القبور أو مواقع الحفريّات الأثريّة. لكنّ هذا التمثال كان محفوظاً بشكل كامل تقريباً، ويناهز ارتفاعه سبع أقدام. ويتميّز بنوع من الوهج الذي يفرده عن الأعمال القديمة الأخرى. لقد كان اكتشافاً غير عاديّ. وقارب السعر الذي طلبه بتشينا مقابله 10 ملايين دولار.

تحرّك متحف غتي بحذر. فقد أخذ التمثال على سبيل الاستعارة وأجرى فحصاً شاملاً له. هل التمثال متوافق مع تماثيل كوروس المعروفة؟ بدا أنّ الإجابة نعم. فأسلوب التمثال يذكّر بكوروس أنافيسوس الموجود في متحف الآثار الوطنيّة بأثينا، ما يعني أنّه يتلاءم مع زمان ومكان محدّدين. أين تمّ العثور على التمثال ومتى؟ لا يعرف أحد ذلك على وجه التحديد، لكنّ بتشينا أعطى الدائرة القانونيّة بمتحف غتي مجموعة من الوثائق المتعلّقة بتاريخه الأكثر حداثة. وتنصّ السجّلات على أنّ الكوروس كان في عداد مجموعة طبيب سويسريّ يدعى لوفمبيرغر منذ ثلاثينيّات القرن العشرين، وقد حصل عليه من تاجر قطع فنيّة يونانيّ مشهور يدعى روسوس.

قدم عالم جيولوجيّ من جامعة كاليفورنيا يدعى ستانلي مارغوليس إلى المتحف وأمضى يومين وهو يتفحّص سطح التمثال بمجهر تجسيميّ عالي الاستبانة. واستخرج عيّنة قطرها 1 سنتيمتر وطولها 2 سنتيمتر من أسفل الركبة اليمنى وأجرى لها تحليلاً باستخدام مجهر إلكترونيّ، ومسبار ميكرويّ إلكترونيّ، وبقياس أطياف الكتلة، وحيود الأشعّة السينيّة، وفلورة الأشعّة السينيّة. وخلص مارغوليس إلى أن التمثال مصنوع من رخام الدولوميت المستخرج من مقلع كيب فاثي القديم في جزيرة ثاسوس، وأنّ سطح التمثال مغطّى بطبقة من الكلسيت - وذلك مهمّ كما أخبر مارغوليس متحف غتي، لأنّ الدولوميت لا يتحوّل إلى كلسيت إلا بمرور مئات السنين إن لم يكن آلاف السنين. بعبارة أخرى، التمثال قديم وليس نسخة مزوّرة حديثة.

اقتنع متحف غتي بالأمر. وبعد أربعة عشر شهراً على بدء تفحّص الكوروس، وافق على شراء التمثال. وفي خريف سنة 1986، تمّ عرضه لأوّل مرّة. وميّزت صحيفة "نيويورك تايمز" الحدث بإيراده في صفحتها الأولى. وبعد بضعة أشهر، كتب ماريون ترو، القيّم على التحف الفنيّة القديمة في متحف غتي، رواية حماسيّة مطوّلة عن مقتنى المتحف الجديد في مجلّة "بيرلنغتون ماغازين" جاء فيها، "يعبّر الكوروس الذي يقف اليوم منتصباً بدون دعم خارجيّ، ويداه المغلقتان مثبتتان إلى فخذيه، عن الحيويّة الواثقة التي تميّزه عن سائر إخوته". وختم ترو مقالته قائلاً، "إنّه يجسّد كل الطاقة المتألّقة لسنيّ مراهقة الفنّ الغربيّ".

غير أنّ الكوروس كان يعاني من مشكلة. لم يكن يبدو على ما يرام. وكان أول من أشار إلى ذلك مؤرّخ فنّي إيطاليّ يدعى فدريكو زيري عضو في مجلس أمناء متحف غتي. فعندما اصطُحب زيري إلى استديو الترميم في المتحف لمشاهدة الكوروس في كانون الأول/ديسمبر 1983، وجد نفسه يحدّق في أظافر أصابع المنحوتة. فقد بدا فيها خلل لم يستطع الإفصاح عنه على الفور. وتلاه في ذلك إيفلين هاريسون، وهي واحدة من أشهر خبراء العالم في النحت اليونانيّ، وكانت في لوس أنجلوس في زيارة لمتحف غتي قبيل أن ينهي المتحف الصفقة مع بتشينا. تقول

هاريسون، "اصطحبنا آرثر هاوتون، القيّم [على التحف الفنيّة القديمة] في ذلك الوقت لرؤيته. "انتزع قطعة قماش تغطّي القسم العلويّ منه وقال، 'إنّه ليس ملكنا بعد، لكنّه سيصبح كذلك بعد بضعة أسابيع'. وقلت، 'إنّني آسفة لذلك'". ما الذي رأته هاريسون؟ لم تكن تعرف. ففي تلك اللحظة الأولى، عندما نزع هاوتون قطعة القماش، انتاب هاريسون إحساس غريزيّ بأنّ هناك شيئاً معيباً. وبعد بضعة شهور، اصطحب هاوتون توماس هوفنغ، المدير السابق لمتحف متروبوليتان للفنون في نيويورك، إلى استديو الصيانة لمشاهدة التمثال أيضاً. ومن عادة هوفنغ تسجيل الكلمة الأولى التي تخطر بباله عندما يشاهد شيئاً جديداً، ولن ينسى البتة تلك الكلمة الأولى عندما شاهد الكوروس لأول مرّة. يذكر هوفنغ ذلك بقوله، "لقد كان 'جديداً' - 'جديداً'". ولا ينبغي أن تكون كلمة "جديد" ردّ الفعل الصحيح أمام تمثال عمره ألفا عام. وفي وقت لاحق، أدرك هوفنغ، بعد التفكير ثانية في تلك اللحظة، لماذا ساورته تلك الفكرة: "لقد شاركت في حفريّات في صقليّة حيث عثرنا على قطع من هذه الأشياء. وهي لا تظهر على هذا النحو. لقد بدا الكوروس كأنّه مغموس في أفضل قهوة بالحليب من ستارباكس".

التفت هوفنغ إلى هاوتون وقال، "هل دفعتم ثمنه"؟

بدا الاندهاش على هاوتون، كما يذكر هوفنغ.

وتابع هوفنغ، "إذا كان كذلك، حاولوا استرجاع مالكم، وإذا لم يكن كذلك لا تدفعوا".

بدأ القلق يستبدّ بالقيّمين على متحف غتي، لذا عقدوا ندوة خاصّة عن الكوروس في اليونان. غلّفوا التمثال وشحنوه إلى أثينا، ودعوا أكبر خبراء النحت في البلد. وهذه المرّة ازداد صوت جوقة المشكّكين ارتفاعاً.

كانت هاريسون تقف في إحدى اللحظات إلى جانب رجل يدعى جورج دسبينيس، رئيس متحف أكروبوليس في أثينا. ألقى نظرة على الكوروس وشحُب لونه. قال لها، "يستطيع كل من شاهد تمثالاً يستخرج من التراب القول إنّ هذا التمثال لم يدفن في الأرض قط. وشاهد جورجيوس دونتاس، رئيس جمعيّة علماء الآثار في أثينا، التمثال وشعر بالبرودة على الفور. قال دونتاس، "عندما شاهدت الكوروس لأوّل مرّة، شعرت كما لو أنّ هناك زجاجاً بيني وبين المنحوتة". تحدّث أنخيلوس دليفورياس، مدير متحف بيناكي في أثينا، في الندوة بعد دونتاس، وأسهب في القول عن التناقض بين أسلوب المنحوتة وأنّ الرخام الذي نقشت منه مصدره ثاسوس. ثم وصل إلى فحوى الكلام. لماذا يعتقد أنّ التمثال مزوّر؟ لأنّه عندما شاهده لأول مرّة، شعر بموجة من "النفور الحدسيّ". وعندما انتهت الندوة، ظهر إجماع بين العديد من الحاضرين بأنّ الكوروس مخالف تماماً لما هو مفترض. لقد توصّل متحف غتي، بمحاميه وعلمائه إلى خلاصة بعد شهور من الفحص المضني، وتوصّل بعض أشهر خبراء النحت اليونانيّ في العالم - بمجرّد النظر إلى التمثال والإحساس "بالنفور الحدسيّ" إلى خلاصة أخرى. فمن كان على حقّ؟

لم يتّضح الأمر لبعض الوقت. فالكوروس من الأشياء التي يتجادل بشأنها خبراء الفنّ في المؤتمرات. لكنّ حالة تمثال غتي أخذت تتكشّف شيئاً شيئاً بعد ذلك. فقد تبيّن مثلاً أنّ الرسائل التي استخدمها محامو متحف غتي لتعقّب الكوروس وصولاً إلى الطبيب السويسريّ لوفنبيرغر كانت مزوّرة. فإحدى الرسائل ترجع إلى سنة **1952** وتحمل رمزاً بريديًّا لم يستخدم إلا بعد ذلك بعشرين عاماً. وأشارت رسالة أخرى ترجع إلى سنة **1955** إلى حساب مصرفيّ لم يُفتح إلا في سنة **1963**. وكانت النتيجة الأصليّة التي توصّل البحث الذي امتدّ عدّة أشهر أنّ تمثال متحف غتي مماثل في أسلوبه لكوروس أنافيسوس. لكنّ الشكوك حامت حول ذلك أيضاً: فكلّما أمعن الخبراء في النحت اليونانيّ النظر إليه، ازداد اقتناعهم بأنّه قطعة فنيّة محيّرة ذات أساليب متعددة من أماكن وفترات زمنيّة مختلفة. فأبعاد الشابّ النحيلة شبيهة جدًّا بأبعاد كوروس تينيا الموجود بمتحف في ميونيخ، وشعره المزيّن بالخرز يشبه كثيراً الكوروس

الموجود بمتحف متروبوليتان في نيويورك. وبدت قدماه أشبه ما تكون بالأقدام الحديثة. وتبيّن أنّ الكوروس الأكثر شبهاً به تمثال ناقص عثر عليه مؤرّخ فنّيّ بريطانيّ في سويسرا في سنة 1990. وقد اقتُطع التمثالان من رخام متشابه ونحتا بطرق متشابهة. لكنّ الكوروس السويسريّ لم يأتِ من اليونان القديمة. بل جاء من مشغل أحد المزوّرين في روما في أوائل ثمانينيّات القرن العشرين. فماذا عن التحليل العلميّ الذي قال إنّ سطح كوروس غتي تعتّق على مرّ عدّة مئات أو آلاف من السنين؟ تبيّن أنّ الأمور ليست محسومة تماماً. فبعد إجراء مزيد من التحليل، توصّل جيولوجيّ آخر إلى أنّ من الممكن "تعتيق" سطح تمثال من رخام الدولوميت في بضعة شهور باستخدام عفن البطاطا. وفي فهرس متحف غتي اليوم، توجد صورة لكوروس كتب تحتها ما يلي، "حوالى 530 قبل الميلاد أو تزييف حديث".

عندما نظر فدريكو زيري وإيفلين هاريسون وتوماس هوفنغ وجيورجيوس دونتاس - وسائر الآخرين - إلى الكوروس وشعروا "بنفور حدسيّ"، كانوا محقّين في ذلك تماماً. ففي الثانيتين الأوليين من النظر - بنظرة واحدة - تمكّنوا جميعاً من إدراك مكنون التمثال الذي تمكّن فريق متحف غتي من إدراكه بعد أربعة عشر شهراً. "التفكير اللمّاح في طرفة عين" هو كتاب يحكي عن هاتين الثانيتين الأوليين.

1. سريع ومقتصد

تصوّر أنّني طلبت منك أن تلعب لعبة مقامرة بسيطة جدًّا. يوجد أمامك أربع مجموعات من ورق اللعب - اثنتان حمراوان واثنتان زرقاوان. وكل ورقة في هذه المجموعات الأربع تكسبك مبلغاً من المال أو تكلّفك بعض المال، ومهمّتك هي أن تقلب الأوراق من أي من المجموعات، ورقة واحدة كل مرّة، بحيث تحقّق أعلى المكاسب. لكنّ ما لا تعلمه منذ البداية هو أنّ المجموعتين الحمراوين ملغومتين. إنّهما تحقّقان مكاسب عالية، لكن عندما تخسر في الأوراق الحمر تكون خسارتك كبيرة. ولا يمكنك في الواقع أن تحقّق الربح إلا بانتقاء الأوراق من المجموعتين الزرقاوين اللتين تقدّمان مكاسب منتظمة تبلغ 50 دولاراً وخسائر صغيرة. والسؤال كم يلزم حتى تتبيّن هذا الأمر؟

أجرت مجموعة من العلماء في جامعة أيوا هذه التجربة قبل بضع سنوات ووجدت أنّ معظمنا بدأ يكوّن صورة عما يجري بعد قلب الورقة الخمسين. إنّنا لا نعرف لماذا نفضّل المجموعتين الزرقاوين، لكنّنا نصبح على يقين تقريباً من أنّهما رهان أفضل. وبعد قلب نحو ثمانين ورقة، يتبيّن معظمنا اللعبة ويستطيع أن يشرح بالضبط لماذا تشكّل المجموعتان الحمراوان خياراً سيِّئا. ذلك أمر سهل ومباشر. لدينا بعض الخبرات التي نقلّبها ونكوّن نظريّة. وأخيراً نضع الأمور معاً، وهكذا يتمّ التعلّم.

لكنّ علماء جامعة أيوا قاموا بأمر مختلف، وهنا يبدأ القسم الغريب من التجربة. فقد وصلوا كلّ مقامر بآلة تقيس نشاط الغدد العرقيّة تحت جلد راحتي يديه. وعلى غرار معظم غددنا العرقيّة، تستجيب الغدد العرقيّة الموجودة في راحتينا للتوتّر فضلاً عن درجة الحرارة - لذا تصبح يدانا رطبتين عندما تثور أعصابنا. وقد وجد علماء أيوا أنّ المقامرين بدؤوا يولّدون استجابات متوتّرة للمجموعتين الحمراوين منذ الورقة العاشرة، أي قبل أربعين ورقة من تمكّنهم من القول إنّ لديهم فكرة عن الخلل في هاتين المجموعتين. والأهم من ذلك أنّ سلوكهم بدأ يتغيّر عندما بدأت راحاتهم تعرق أيضاً. فقد أخذوا يفضّلون الأوراق الزرقاء وقلّت الأوراق التي ينتقونها من المجموعتين الحمراوين. بعبارة أخرى، توصّل المقامرون إلى فهم اللعبة قبل أن يدركوا أنّهم توصّلوا إلى فهمها: بدؤوا يجرون التعديلات الضروريّة قبل وقت طويل من إدراكهم الواعي للتعديلات التي يُفترض بهم القيام بها.

إنّ تجربة أيوا هي لعبة ورق بسيطة تشتمل على القليل من الأشخاص وكاشف للتوتّر. لكنّها توضح بشكل قويّ جدًّا الطريقة التي تعمل بها عقولنا. يوجد هنا وضع ترتفع فيه الرهانات، وتتحرّك الأمور بسرعة، وعلى المشاركين فهم منطق الكثير من المعلومات الجديدة والمربكة في فترة قصيرة جدًّا. ما الذي تبلغنا به تجربة أيوا؟ تبلغنا أنّ عقولنا تستخدم في تلك اللحظات استراتيجيّتين مختلفتين تماماً لإدراك الموقف. الأولى هي التي يألفها معظمنا. إنّها الاستراتيجيّة الواعية. نفكّر فيما تعلّمناه، ونصل في النهاية إلى إجابة. وهذه الاستراتيجيّة منطقيّة وقطعيّة. لكنّها تستغرق ما يصل إلى ثمانين ورقة للوصول إلى هناك. فهي بطيئة وتحتاج إلى كثير من المعلومات. لكن ثمة استراتيجيّة ثانية. وهي تعمل بسرعة أكبر بكثير. وهي تبدأ بالعمل بعد عشر أوراق، كما أنّها ذكيّة لأنّها تتعرّف إلى وجود مشكلة في مجموعتي الأوراق الحمراء على الفور تقريباً. غير أنّ ثمّة عيباً فيها وهو أنّها تعمل - في البداية على الأقلّ - دون مستوى الشعور تماماً. وترسل رسائلها من خلال قنوات غير مباشرة، مثل الغدد العرقيّة في راحتي يدينا. إنّها نظام يتوصّل فيه دماغنا لاستنتاجات دون أن يبلغنا على الفور أنّه بدأ يتوصّل إلى الاستنتاجات.

الاستراتيجيّة الثانية هي الطريق الذي سلكته إيفلين هاريسون وتوماس هوفنغ والعلماء اليونانيّون. فهؤلاء لم يزنوا كل دليل يمكن التفكير فيه. لقد فكّروا فيما يمكن جمعه من نظرة واحدة. وكان تفكيرهم "سريعاً ومقتصداً" كما يحبّ أن يدعوه العالم النفسانيّ غيرد غيغرين-زر. لقد ألقوا نظرة على التمثال وأجرى جزء من دماغهم سلسلة من الحسابات الفوريّة، فشعروا بشيء ما قبل أن يحدث أي نوع من التفكير الواعي، مثل التعرّق المفاجئ لراحتي أيدي المقامرين. كان ذلك بالنسبة لتوماس هوفنغ الكلمة غير الملائمة البتة "جديد" التي برزت فجأة في رأسه. وكانت في موجة من "النفور الحدسيّ" في حالة أنجيلوس دليفوريوس. وكانت شعوراً بوجود زجاج بينه وبين المنحوتة بالنسبة إلى جيورجيوس دونتاس. هل كانوا يدركون ما عرفوه؟ لا قطعاً، لكنّهم عرفوا.

2. الحاسوب الداخليّ

يدعى الجزء الذي يقفز إلى استنتاجات كهذه في دماغنا اللاوعي التكيّفيّ، ودراسة هذا النوع من اتخاذ القرار هي من أهمّ الحقول الجديدة في علم النفس. ويجب عدم الخلط بين اللاوعي التكيّفيّ واللاوعي الذي وصفه سيغموند فرويد، وهو مكان مظلم وكئيب مليء بالرغبات والذكريات والخيالات التي يزعجنا التفكير بها بشكل واعٍ. ويعتقد بدلاً من ذلك أنّ هذا المفهوم الجديد للاوعي التكيّفيّ هو نوع من الحاسوب العملاق الذي يعالج الكثير من البيانات بسرعة وهدوء لكي نستمرّ في تأدية وظائفنا كبشر. فعندما تسير في الطريق وتدرك فجأة أنّ هناك شاحنة تقترب نحوك، هل يوجد لديك الوقت للتفكير في كل الخيارات المتاحة أمامك؟ بالطبع لا. فالطريقة الوحيدة التي مكّنت البشر من البقاء كنوع طوال هذه المدّة هي أنّنا طوّرنا نوعاً آخر من جهاز اتخاذ القرار قادراً على إبداء الأحكام بسرعة كبيرة استناداً إلى القليل من المعلومات. وكما قال العالم النفسانيّ تيموثي د. ويلسون في كتابه : "يعمل العقل بأقصى كفاءته عن طريق إحالة جانب كبير من التفكير عالي المستوى والمركّب إلى اللاوعي، مثلما تستطيع الطائرة الحديثة الطيران بواسطة الطيّار الآليّ بدون مدخلات، أو بمدخلات قليلة، من الإنسان، 'الطيّار الواعي'. يقوم اللاوعي التكيّفيّ بعمل ممتاز في تكوين فكرة عن العالم، وتنبيه الناس إلى المخاطر، وتحديد الأهداف، وبدء الأفعال بطريقة معقّدة وكفوءة".

يقول ويلسون إنّنا نتقلّب جيئة وذهاباً بين وضعي التفكير الواعي واللاواعي، بحسب الموقف. فقرار دعوة زميل في العمل إلى العشاء قرار واعٍ. أنت تفكّر فيه وتقرّر أنّ الأمر سيكون مسلّيًا، ثم تطلب منه ذلك. أما القرار العفويّ بالجدال مع زميلك في العمل فإنّه يتخذ بشكل لاواعٍ - عن طريق جزء مختلف من الدماغ ويحفزه جزء مختلف من

شخصيّتك.

كلما التقينا بأحدهم لأوّل مرّة، وكلما أجرينا مقابلة مع أحدهم من أجل عمل، وكلما تفاعلنا مع فكرة جديدة، وكلما واجهنا ضرورة اتخاذ قرار بسرعة وتحت الضغط، استخدمنا الجزء الثاني من دماغنا. كم استغرقك عندما كنت في الجامعة مثلا الوصول إلى قرار بشأن مدى جدارة المعلّم أو الأستاذ؟ حصّة واحدة؟ حصّتان؟ فصل دراسيّ؟ عرضت العالمة النفسانيّة نالبني أمبادي ذات مرّة على تلاميذها ثلاثة أشرطة فيديو عن معلّم ما مدّة كل منها عشر ثوانٍ - بدون صوت - ووجدت أنهم لم يواجهوا صعوبة البتة في التوصّل إلى تقدير فعّاليّة المعلّم. وبعد ذلك أنقصت أمبادي مدّة كل شريط إلى خمس ثوانٍ وجاءت التقديرات مماثلة. وكانت التقديرات متّسقة بشكل ملحوظ عندما عرضت على الطلاب شريط فيديو من ثانيتين فحسب. وبعد ذلك قارنت أمبادي الأحكام السريعة على فعّاليّة المعلّم بتقييمات المعلّم نفسها التي أجراها الطلاب بعد مرور فصل كامل من الدراسة، ووجدت أنّها متماثلة بشكل جوهريّ. ثمة شخص يشاهد مقطعاً صامتاً من شريط فيديو لمدّة ثانيتين عن معلّم لم يلتقِ به من قبل ويتوصّل إلى استنتاجات بشأن جدارة المعلّم مماثلة جدًّا لاستنتاجات طالب حضر صفّ المعلّم لمدّة فصل كامل. تلك هي قوّة لاوعينا التكيّفيّ.

ربما فعلت الأمر نفسه، سواء أدركت ذلك أم لا، عندما التقطت هذا الكتاب. كم من الوقت حملته لأوّل مرّة بين يديك؟ ثانيتان؟ ومع ذلك في هذا الوقت القصير، فإنّ تصميم الغلاف، وأي تداعيات فكريّة تكوّنت لديك عند قراءة اسمي، والأسطر القليلة الأولى عن تمثال الكوروس، كوّنت لديك انطباعاً - مجموعة من الأفكار والصور والآراء المسبقة - صاغ بصورة جوهريّة الطريقة التي قرأت بها هذه المقدّمة حتى الآن. ألا تشعر بحبّ معرفة ما الذي حدث في تلك الثانيتين؟

أعتقد أنّنا نشكّ داخليًّا في هذا النوع من الإدراك السريع. فنحن نحيا في عالم يفترض أنّ نوعيّة القرار ترتبط بشكل مباشر بالوقت والجهد الذي بذلناه في التوصّل إليه. عندما يواجه الأطبّاء تشخيصاً صعباً، فإنّهم يطلبون مزيداً من الاختبارات، وعندما نكون غير واثقين بشأن ما نسمع، نطلب رأياً آخر. وما الذي نقوله لأطفالنا؟ في العجلة الندامة. وفكّر قبل أن تُقدم. وتوقّف وفكّر. ولا تحكم على الكتاب من غلافه. إنّنا نعتقد بأنّنا نكون في حال أفضل دائماً بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وصرف أكبر قدر ممكن من الوقت في المداولات. ولا نثق حقًّا إلا باتخاذ القرارات الواعية. لكن ثمة لحظات، لاسيّما في أوقات الشدّة، عندما لا يكون في العجلة الندامة، وعندما يمكن أن تقدّم أحكامنا السريعة وانطباعاتنا الأولى وسائل أفضل لفهم العالم. والمهمّة الأولى لكتاب

هي إقناعك بحقيقة بسيطة: يمكن أن لا تقلّ القرارات المتخذة بسرعة كبيرة جودة عن القرارات المتخذة بحذر وبعد مداولات.

غير أنّ كتاب   ليس احتفالاً بقوّة النظرة الخاطفة. فأنا مهتمّ أيضاً بتلك اللحظات التي تخوننا فيها مواهبنا الفطريّة. على سبيل المثال، لماذا اشترى المتحف كوروس غتي إذا كان مزيًّفا بشكل واضح - أو على الأقلّ مثيراً للمشاكل؟ ولماذا لم يكن لدى الخبراء أيضاً إحساس بالنفور الحدسيّ من تلك القطعة بعد دراستها لمدّة أربعة عشر شهراً؟ تلك هي الأحجية الكبيرة لما حدث في غتي، والإجابة هي أنّ تلك المشاعر كبتت لسبب أو لآخر. ويرجع ذلك في جانب منه إلى أنّ البيانات العلميّة بدت مقنعة جدًّا (لقد كان الجيولوجيّ ستانلي مارغوليس شديد الاقتناع بتحليله لدرجة أنّه نشر رواية مطوّلة لطريقته في مجلة "سيانتفيك أميركان"). لكن الأمر يرجع بمعظمه إلى أنّ متحف غتي أراد أن يكون التمثال حقيقياً. لقد كان متحفاً فتيًّا متلهًّفا لبناء مجموعة تحف عالميّة، وكان الكوروس اكتشافاً غير عاديّ بحيث أعمى ذلك المواهب الفطريّة لخبرائه. سأل إرنست لانغلوتز، وهو من أشهر الخبراء في النحت القديم، المؤرّخ الفنيّ جورج أورتيس ذات يوم إذا ما كان يرغب

في شراء تمثال برون‌زيّ صغير. ذهب أورتيز لمشاهدة القطعة وأصيب بالحيرة؛ فقد كانت باعتقاده مزيّفة بشكل واضح، ومليئة بالعناصر المتناقضة وغير المتقنة. فلماذا خُدع لانغلوتز، وهو الذي يعرف بقدر ما يعرف الجميع عن التماثيل اليونانيّة؟ وكان تفسير أورتيز أنّ لانغلوتز اشترى المنحوتة عندما كان يافعاً، وقبل أن يكتسب الكثير من خبرته الواسعة. ويقول أورتيز، "أحسب أنّ لانغلوتز أحبّ هذه القطعة، فعندما تكون شابًّا تقع في هوى أول قطعة تشتريها، وربما كانت تلك حبّه الأول. وعلى الرغم من معرفته المدهشة، لم يستطع التشكيك في تقييمه الأول".

ذلك ليس تفسيراً خياليًّا. إنه يلمّح إلى شيء أساسيّ يتعلّق بطريقة تفكيرنا. اللاوعي لدينا قوّة قادرة، لكنّه عرضة للخطأ. فحاسوبنا الداخليّ لا ينير بصيرتنا دائماً ويتوصّل إلى "حقيقة" الموقف. إذ يمكن أن يضلّ ويتشوّش ويصاب بالعجز. وغالباً ما يكون على تفاعلاتنا الفطريّة التنافس مع كل أنواع المصالح والعواطف والمشاعر الأخرى. إذاً متى يجب علينا أن نثق بحدسنا، ومتى يجب علينا أن نتوخّى الحرص منه؟ إنّ الإجابة عن هذا السؤال هي المهمّة الثانية لهذا الكتاب. فعندما تخطئ قوى الإدراك السريع لديك فإنّما تخطئ لأسباب خاصّة جدًّا ومتّسقة، ويمكن تحديد تلك الأسباب وفهمها. ومن الممكن تعلّم متى نستمع إلى ذلك الحاسوب الداخليّ القويّ ومتى نحذر منه.

المهمّة الثالثة والأهمّ لهذا الكتاب هي إقناعك بأنّه يمكن تثقيف أحكامنا السريعة وانطباعاتنا الأولى والسيطرة عليها. أعرف أنّ من الصعب الاقتناع بذلك. لقد كان لدى هاريسون وهوفنغ وغيرهما من خبراء الفنون الذين تفحّصوا كوروس غتي ردود فعل قويّة ومعقّدة تجاه التمثال، لكن ألم تخرج دون دعوة من اللاوعي لديهم؟ هل يمكن السيطرة على ذلك النوع من ردّ الفعل الغامض؟ الحقيقة أنّه يمكن ذلك. فكما يمكننا تعليم أنفسنا التفكير بشكل منطقيّ ومقصود، يمكننا أن نعلّم أنفسنا اتخاذ أحكام سريعة أفضل. في هذا الكتاب، ستلتقي بأطباء وجنرالات ومدرّبين ومصمّمي مفروشات وموسيقيّين وممثّلين وبائعي سيّارات وكثير غيرهم، وجميعهم بارعون فيما يقومون به، ويدينون جميعاً بنجاحهم، بشكل جزئيّ على الأقلّ، إلى الخطوات التي اتخذوها لصياغة ردود أفعالهم اللاواعية وإدارتها وتثقيفها. إنّ قدرة المعرفة، في تلك الثانيتين الأوليين، ليست موهبة ممنوحة بطريقة سحريّة لقلّة من المحظوظين. إنّها قدرة يمكننا جميعاً أن نتعهّدها بالرعاية لصالحنا.

3. عالم مختلف وأفضل

هناك الكثير من الكتب التي تتعامل مع موضوعات عريضة تحلّل العالم من مسافة بعيدة.

ليس أحدها. إنّه يُعنى بأصغر مكوّنات حياتنا - مضمون وأصل تلك الانطباعات والاستنتاجات الفوريّة التي تبرز عفويًّا كلما التقينا بشخص جديد أو واجهنا موقفاً معقّدًا أو اضطررنا إلى اتخاذ قرار في أوقات الشدّة. وعندما يتعلّق الأمر بمهمّة فهم أنفسنا والعالم، أعتقد أنّنا سنوجّه اهتماماً كبيراً إلى تلك الموضوعات الكبيرة واهتماماً صغيراً إلى تفاصيل تلك اللحظات العابرة. لكن ما الذي يحدث إذا أخذنا مواهبنا الفطريّة على محمل الجدّ؟ ماذا لو توقّفنا عن مسح الأفق بمناظيرنا وبدأنا بدلاً من ذلك نتفحّص طريقة اتخاذنا القرارات وسلوكنا عبر أقوى المجاهر؟ أعتقد أنّ ذلك سيغيّر طريقة خوض الحروب، وأنواع المنتجات التي نراها على الرفوف، وأنواع الأفلام السينمائيّة التي تصنع، وطريقة تدريب رجال الشرطة، وطريقة تقديم المشورة للأزواج، وطريقة إجراء مقابلات العمل، وغير ذلك. وإذا ما جمعنا كل تلك التغيّرات الصغيرة، سنتوصّل إلى عالم مختلف وأفضل. وأعتقد - وآمل أن تعتقد ذلك أيضاً في نهاية الكتاب - بأنّ مهمّة إسباغ معنى على حياتنا وسلوكنا تتطلّب منّا الإقرار بأنّ القيمة الماثلة في كتاب لا تقلّ عن تلك الموجودة في أشهُر من التحليل العقلانيّ. وقد قال القيّم على التحف الفنيّة في متحف غتي، ماريون ترو، عندما ظهرت في النهاية الحقيقة الخاصّة بالكوروس، "طالما

اعتبرت الرأي العلميّ أكثر موضوعيّة من الأحكام الجماليّة. لكنّني أدرك الآن بأنّني كنت مخطئاً".

1

نظريّة الشرائح الرقيقة:
كيف يتقدّم قدر صغير من المعرفة شوطاً طويلاً

قبل سنوات، قدم زوجان شابّان إلى جامعة واشنطن لزيارة مختبر عالم نفسانيّ يدعى جون غوتمان. كانا في العشرينات من العمر ذوي شعر أشقر مقصوص بأناقة ويرتديان نظّارات على الموضة. وفي وقت لاحق قال بعض الأشخاص العاملين في المختبر إنّهما زوجان لطيفي المعشر - ذكيّان وجذّابان ومرحان بطريقة ساخرة ومسلّية - وأنّه يتّضح الكثير عنهما على الفور من شريط الفيديو الذي سجّله لهما غوتمان عند زيارتهما. كان للزوج الذي سأدعوه بيل أسلوب مرح ومحبّب. وكانت زوجته سوزان تتسّم بسرعة بديهة حادّة.

اقتيد الزوجان إلى غرفة صغيرة في الدور الثاني للمبنى غير المميّز المكوّن من دورين والذي يستضيف عمليّات غوتمان، وجلسا على كرسيّين على منصّة مرتفعة يفصل بينهما نحو خمس أقدام. تمّ وصل أقطاب وأجهزة استشعار بأصابعهما وآذانهما لقياس أشياء مثل سرعة القلب ومقدار التعرّق ودرجة حرارة بشرتهما. ووضع مقياس اهتزاز تحت كرسيّهما على المنصّة لقياس مقدار تحرّكهما. وسجّلت كاميرتا فيديو، كل ما يقولانه ويفعلانه. تُركا بمفردهما لمدّة خمس عشرة دقيقة فيما الكاميرتان تدوران وطُلب منهما بحث أي موضوع أثار بينهما خلافاً أثناء زواجهما. كان هذا الموضوع الكلبة بالنسبة إلى بيل وسو. فهما يسكنان في شقّة صغيرة وقد حصلا على جرو كبير منذ مدّة وجيزة. أحبّت سو الكلبة، ولم يحبّها بيل. وقد بحثا ما الذي يجب أن يفعلاه بشأنها لمدّة خمس عشرة دقيقة.

يبدو شريط فيديو نقاش بيل وسو للوهلة الأولى عيّنة عشوائيّة عن محادثة عاديّة جدًّا تدور بين زوجين طوال الوقت. لم يغضب أي منهما. ولم تحدث نوبات انفعال ولا انهيارات ولا تشنّجات. "إنّني لست من الأشخاص الذين يحبّون الكلاب"، هكذا بدأ بيل الحديث بنبرة معقولة جدًّا. واشتكى قليلاً - لكن من الكلبة وليس من سو. واشتكت سو أيضاً، لكن كانت هناك أيضاً لحظات نسيا فيها أنّه يفترض بهما النقاش. وعندما أثير موضوع رائحة الكلب على سبيل المثال، أغاظ كل منهما الآخر بمرح، وقد علت نصف ابتسامة شفاههما.

سو: ليس لها رائحة يا عزيزي...

بيل: هل شممتها اليوم؟

سو: لقد شممتها، وكانت رائحتها جيّدة. وقد داعبتها ولم تصدر رائحة كريهة عن يديّ أو يصبح ملمسهما دهنيًّا. لم تصدر رائحة دهنيّة عن يديكَ البتّة.

بيل: بلى.

سو: لم أدع ملمس كلبتي يصبح دهنيًّا قط.

بيل: بلى، إنّها كلبة.

سو: لم يصبح ملمس كلبتي دهنيًّا البتّة. يجدر بك توخّي الحرص فيما تقول.

بيل: لا، عليكِ أنتِ توخّي الحرص فيما تقولين.

سو: لا، عليك أن تتوخّى الحرص... ولا تنعت كلبتي بأنّها مدهنة.

1. مختبر الحبّ

ما مقدار ما يمكن تعلّمه عن زواج سو وبيل بمشاهدة ذلك الشريط الذي تبلغ مدّته خمس عشرة دقيقة؟ أيمكننا معرفة إذا كانت علاقتهما صحيّة أو غير صحيّة؟ أعتقد أنّ معظمنا سيقول إنّ حديث سو وبيل عن الكلب لا ينبئنا بالكثير. فما يفسد الزيجات أمور أكثر أهميّة، مثل المال والجنس والأطفال والعمل والأنسباء، في ائتلافات تتغيّر باستمرار. أحياناً يكون الزوجان سعيدين جدًّا معاً. ويتقاتلان في بعض الأيام. وفي بعض الأحيان يشعران كما لو أنّ بوسع كل منهما أن يقتل الآخر، لكنّهما يذهبان في إجازة بعد ذلك ويعودان كما لو أنّهما متزوّجان حديثاً. ولكي "نعرف" أي زوجين، نشعر أنّ علينا مراقبتهما عدّة أسابيع وأشهر ورؤيتهما في كل حالة - سعيدين ومتعبين وغاضبين ومنزعجين ومسرورين ومصابين بانهيار عصبيّ، وما إلى هنالك - وليس في وضع مسترخ وهادئ كذلك الذي بدا فيه سو وبيل. للتوصّل إلى توقّع دقيق بشأن شيء خطير مثل مستقبل زواج ما - بل لتوقّعٍ أي شيء من أي نوع - يبدو أنّ علينا أن نجمع الكثير من المعلومات في أطر مختلفة قدر الإمكان.

لكن أثبت جون غوتمان أن ليس علينا القيام بذلك مطلقاً. فقد أحضر غوتمان، منذ الثمانينيّات، أكثر من ثلاثة آلاف زوج وزوجة - مثل سو وبيل - إلى غرفته الصغيرة في مختبر الحبّ قرب حرم جامعة واشنطن. والتقط فيلم فيديو لكل زوجين، وحُلّلت النتائج وفقاً لما يسمّيه غوتمان سباف (تعني التأثير الخاصّ)، وهو نظام ترميز يضمّ عشرين فئة منفصلة تقابل كل انفعال مدرك يمكن أن يعبّر عنه زوج وزوجة أثناء المحادثة. يُرمز إلى الاشمئزاز مثلاً بالرقم 1، والازدراء 2، والغضب 7، واللجوء إلى الدفاع 10، والتشكّي 11، والحزن 12، والمماحكة 13، والحياد 14، وهلمّ جرًّا. وقد علّم غوتمان العاملين معه كيفيّة قراءة كل فارق دقيق في تعابير وجوه الأشخاص وكيفيّة تفسير أجزاء الحوار الغامضة في الظاهر. وعندما يراقبون شريط فيديو عن زوجين، يعيّنون رموز سباف إلى كل ثانية من تفاعل الزوجين، بحيث يترجم في النهاية النقاش الذي يمتدّ خمس عشرة دقيقة إلى صفّ من ألف وثمانمئة رقم - تسعمئة للزوج وتسعمئة للزوجة. ويعني الترميز "7، 7، 14، 10، 11، 11"، على سبيل المثال، أنّ أحد الزوجين في ستّ ثوانٍ كان غاضباً لمدّة وجيزة، ثمّ محايداً، ثمّ لجأ إلى الدفاع برهة، ثمّ بدأ بالتشكّي. وبعد ذلك تؤخذ البيانات المستمدّة من الأقطاب وأجهزة الاستشعار، بحيث يعرف المرمّزون مثلاً متى كان قلب الزوج أو الزوجة يدقّ بسرعة، أو متى كانت درجة حرارته أو حرارتها آخذة في الارتفاع، أو متى كان أي منهما يتحرّك في كرسيّه، وتغذّى كل تلك المعلومات في معادلة معقّدة.

وقد أثبت غوتمان شيئاً مدهشاً، بناء على هذه الحسابات. فإذا حلّل ساعة من حديث لزوج مع زوجته، يمكنه أن يتوقّع بدقّة تصل إلى 95 بالمئة إذا ما كان الزوجان سيبقيان متزوّجين بعد خمس عشرة سنة أم لا. وإذا راقب زوجين لمدّة خمس عشرة دقيقة، يبلغ معدّل نجاحه 90 بالمئة. ومؤخّرا، اكتشفت أستاذة تعمل مع غوتمان وتدعى سيبيل كارير، أثناء مشاهدة بعض أشرطة الفيديو، في محاولة لتصميم دراسة جديدة، أنّهم إذا تفحّصوا ثلاث دقائق فقط من حديث الزوجين، فإنّ بوسعهم التوقّع بدقّة مثيرة للإعجاب من سينفصلان ومن سيستمرّان معاً. وهكذا يمكن إدراك حقيقة الزواج بوقت أقصر بكثير مما يتخيّله الجميع.

جون غوتمان رجل في منتصف العمر، ذو عينين تشبهان عيني الصقر، وشعر أبيض، ولحية مهذّبة بأناقة. وهو قصير وجذّاب جدًّا، وعندما يتحدّث عن شيء يثير اهتمامه - وذلك يحدث طوال الوقت تقريباً - تلتمع عيناه وتتوسّعان. أثناء حرب فيتنام، كان معارضاً ذا ضمير حيّ، ولا يزال يوجد فيه شيء من هيبيّي الستينيّات، مثل قبّعة

ماو التي يعتمرها أحياناً فوق اليرملك* المضفرة. وقد درس علم النفس وتمرّس به، لكنّه درس أيضاً الرياضيّات بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا (MIT)، ومن الواضح أنّ صرامة الرياضيّات ودقّتها تحرّكه بقدر أي شيء آخر. عندما التقيت غوتمان، كان قد نشر للتوّ أكثر كتبه طموحاً، وهو أطروحة من خمسمئة صفحة بعنوان "رياضيّات الطلاق"، وقد حاول أن يقدّم لي فكرة عن مقولته بكتابة المعادلات والرسم المرتجل للمخطّطات على منديل ورقيّ إلى أن أحسست بالدوار.

ربما يبدو غوتمان مثالاً غريباً في كتاب عن الأفكار والقرارات التي تبرز فجأة من لاوعينا. إذ لا يوجد شيء حدسيّ بشأن مقاربته. فهو لا يتخذ أحكاماً سريعة، حيث يجلس أمام حاسوبه ويحلّل أشرطة الفيديو بدقّة وعناية، ثانية بعد ثانية. ويشكّل عمله مثالاً كلاسيكيًّا على التفكير الواعي والمقصود. لكنّ غوتمان كما تبيّن يستطيع تعليمنا الكثير عن القسم الحاسم من ملكة الإدراك التي تعرف "بالتشريح الدقيق". يشير "التشريح الدقيق" إلى قدرة الوعي على إيجاد أنماط في مواقف وتصرّفات استناداً إلى شرائح ضيّقة جدًّا من الخبرة. فعندما تفحّصت إيفلين هاريسون الكوروس وقالت بدون تفكير، "إنّني آسفة لسماع ذلك"، كانت تقوم بالتشريح الدقيق؛ وكذا كان مقامرو أيوا عندما ظهر التوتّر عليهم تجاه مجموعتي أوراق اللعب الحمراء بعد الورقة العاشرة.

التشريح الدقيق هو جزء مما يجعل اللاوعي مدهشاً جدًّا. لكنّه جزء أيضاً مما نجده أكثر إثارة للمشاكل بشأن ملكة الإدراك السريع. كيف يمكن أن تجمع المعلومات الضروريّة للتوصّل إلى حكم معقّد في مثل هذا الوقت الوجيز؟ إن الإجابة على ذلك هي أنّه عندما ينخرط لاوعينا في التشريح الدقيق، فإنّما نتبع نسخة لاواعية مؤتمتة ومسرّعة مما يفعله غوتمان بأشرطة الفيديو والمعادلات. هل يمكن فهم الزواج حقًّا في جلسة واحدة؟ نعم يمكن، وكذا الكثير من المواقف المعقّدة في الظاهر. وما فعله غوتمان هو إظهار كيفيّة ذلك لنا.

2. الزواج وكود مورس

شاهدت شريط فيديو بيل وسو مع آمبر تابارس، وهي طالبة دراسات عليا في مختبر غوتمان متمرّسة في رموز سباف. جلسنا في الغرفة نفسها التي استعملها بيل وسو، وشاهدنا تفاعلاتهما على الشاشة. بدأ بيل الحوار. قال إنّه يحبّ الكلب القديم، ولا يحب الكلبة الجديدة. لم يتحدّث بغضب أو بعدائيّة. وبدا أنّه يريد شرح مشاعره دون تصنّع.

أوضحت تابارس أنّنا إذا استمعنا بدقّة يتبيّن أنّ بيل ينتهج أسلوباً دفاعيًّا جدًّا. وبلغة سباف، كان يشكو ويتّبع تكتيك "نعم ولكن" - حيث يبدو أنّه يوافق ثمّ يسحب موافقته. أعطي بيل رمز الموقف الدفاعيّ في أربعين من أول ستّ وستين ثانية من الحوار. أما بالنسبة إلى سو، فقد أشاحت بنظرها بسرعة في أكثر من مناسبة، أثناء تحدّث بيل، وتلك علامة كلاسيكيّة على الازدراء. وأخذ بيل بعد ذلك يتحدّث عن اعتراضه على الحظيرة التي تعيش فيها الكلبة. وردّت سو بإغلاق عينيها ثم انتحال صوت الرعاية والوعظ. وتابع بيل قائلاً إنّه لا يريد سياجاً في غرفة الجلوس. فقالت سو، "لا أريد النقاش في ذلك"، وأشاحت بنظرها - وتلك إشارة أخرى على الازدراء. "انظر إلى ذلك"، قالت تاربارس. "مزيد من الازدراء. لقد بدأنا لتوّنا ورأيناه يلتزم جانب الدفاع معظم الوقت، وقد أشاحت بنظرها عدّة مرّات".

لم يبدِ أي منهما أي علامة عدائيّة فيما تواصل النقاش. وإنّما ظهرت أشياء دقيقة لمدّة ثانية أو اثنتين، ما حفز تابارس على وقف الشريط والإشارة إليهما. بعض الأزواج يتشاجران عندما يختلفان، لكن بدا هذان الزوجان أقل وضوحاً. اشتكى بيل من أنّ الكلبة تقطع حياتهما الاجتماعيّة، إذ يجب عليهما دائماً العودة باكراً إلى البيت خوفاً مما

يمكن أن تفعله الكلبة في شقتهما. وردّت سو بأنّ ذلك غير صحيح، ورأت، "أنها لو كانت ستعضّ أي شيء، فستفعل ذلك بعد ربع ساعة على ذهابنا". وبدا أنّ بيل يوافق على ذلك. فقد أومأ برأسه وقال، "أجل، أعرف"، ثمّ أضاف، "لا أقول إنّ ذلك معقول. إنّني لا أريد امتلاك كلبة فحسب".

أشارت تابارس إلى شريط الفيديو. "لقد بدأ بقول، 'أجل، أعرف'. لكنّ ذلك نعم ولكن. فمع أنّه بدأ بالإقرار بما قالت، فإنّه تابع يقول إنّه لا يحبّ الكلبة. إنّه يتخذ موقفاً دفاعيًّا حقًّا. لقد ظللت أعتقد أنّه لطيف جدًّا وأنّه يوافقها دائماً. لكنّني أدركت أنّه يقول نعم ولكن. من السهل الانخداع بهما".

ومضى بيل يقول: "إنّني أتحسّن كثيراً. عليك الاعتراف بذلك. إنّني أفضل هذا الأسبوع من الأسبوع الماضي، والأسبوع الذي قبله والأسبوع الذي قبله".

تدخّلت تابارس ثانية. "في إحدى الدراسات، كنّا نشاهد زوجين حديثي الزواج، وغالباً ما كان يحدث مع الزوجين اللذين ينتهي أمرهما إلى الطلاق أنّه عندما يطلب أحد الزوجين الثناء، كان الآخر يرفض منحه له. لكن مع هذين الزوجين الأسعد، كانت الزوجة تستمع وتقول، 'أنت محقّ'. لقد كان ذلك بارزاً. عندما تهزّ رأسك وتقول، 'أجل'، فأنت تفعل ذلك كعلامة على التأييد، وهي لم تفعل ذلك البتة طوال الجلسة، وهو ما لم يدركه أي منّا إلا عند الترميز".

تابعت قائلة، "إنّه أمر غريب. لم تحصل على انطباع بأنّهما زوجان غير سعيدين عندما دخلا. وعندما انتهيا، طُلب منهما أن يشاهدا النقاش الذي دار بينهما، وقد اعتقدا بأنّ الأمر كلّه كان رائعاً. بديا على ما يرام نوعاً ما. لكن لا أعرف، لم يمضِ على زواجهما وقت طويل. لا يزالان في المرحلة المتوهّجة. لكنّها غير مرنة على الإطلاق. وهو من الأشياء التي يمكن أن تسبّب الكثير من الضرر على المدى البعيد. لا أدري إذا كانا سيكملان معاً السنة السابعة. هل يوجد ما يكفي من العاطفة الإيجابيّة هنا؟ إذ ما يبدو إيجابيًّا ليس إيجابيًّا في الواقع على الإطلاق".

ما الذي كانت تبحث عنه تابارس في الزوجين؟ على المستوى التقنيّ، كانت تقيس مقدار العاطفة الإيجابيّة والسلبيّة، لأنّ غوتمان وجد أنّ نسبة العاطفة الإيجابيّة إلى العاطفة السلبيّة يجب أن تكون خمسة إلى واحد على الأقلّ لكي يبقى الزواج. لكن على المستوى الأبسط، كانت تابارس تبحث في ذلك النقاش الصغير عن نمط ما في زواج بيل وسو، لأنّ المقولة المركزيّة في عمل غوتمان هي أنّ كل الزيجات تتميّز بنمط ما، نوع من الدي أن أيه (DNA) الزواجيّ، الذي يظهر في أي نوع من التفاعل ذي المغزى. ولذلك يطلب غوتمان من الزوجين رواية قصّة لقائهما، لأنّه وجد أنّ ذلك النمط يظهر على الفور عندما يروي الزوج والزوجة أهمّ حادثة في العلاقة بينهما.

يقول غوتمان، "من السهل معرفة ذلك. لقد تفحّصت الشريط بالأمس. تقول المرأة، 'التقينا أثناء التزلّج في إحدى عطلات نهاية الأسبوع، وكان برفقة مجموعة أصدقائه، وقد أعجبت به إلى حدّ ما وتواعدنا على اللقاء معاً. لكنّه شرب الكثير من الكحول وذهبنا إلى البيت للنوم، ولبثت في انتظاره لمدّة ثلاث ساعات. أيقظته وقلت إنّني لا أحب أن أعامل بهذه الطريقة. أنت لست لطيفاً. وقال، أجل، لقد أفرطت في الشرب'". كان هناك نمط مثير للقلق في أول تفاعل بينهما، والحقيقة المحزنة هي أنّ ذلك النمط تواصل طيلة العلاقة بينهما. وتابع غوتمان، "الأمر ليس صعباً. عندما بدأت إجراء المقابلات، ظننت أنّنا ربما كنّا نحضر هؤلاء الأزواج في يوم نكد. لكنّ مستويات التوقّع عالية جدًّا، وإذا كرّرت الأمر ثانية، فإنّك تحصل على النمط نفسه مراراً وتكراراً".

من طرق استيعاب ما يقوله غوتمان عن الزيجات استخدام التشبيه بما يسمّيه العاملون في كود مورس نمط الإرسال. يتكوّن كود مورس من نقاط وشرطات، ولكل منها طول محدّد خاصّ. لكن لا يوجد أحد يستطيع محاكاة هذه

الأطوال المحدّدة بالضبط. وعندما يرسل المشغلون رسالة - لاسيّما باستخدام المكنات اليدويّة القديمة المعروفة باسم المفتاح المستقيم - فإنّهم ينوّعون التباعد بين النقاط والشرطات أو يجمعون بين النقاط والشرطات والفراغات بإيقاع معيّن. ويشبه كود مورس النطق. لكلّ واحد صوت مختلف.

في الحرب العالميّة الثانية، جمع البريطانيّون آلافاً من المعترضين - معظمهم من النساء - الذين تقوم مهمّتهم على الاستماع إلى الإرسال الراديويّ للفرق العسكريّة الألمانيّة المختلفة. وكان الألمان يبثّون إرسالاً مشفَّرا بالطبع، لذا لم يكن البريطانيّون يستطيعون - على الأقل في بداية الحرب - فهم ما الذي يقال. لكنّ لم يكن ذلك يهمّ بالضرورة، لأنّ المعترضين سرعان ما بدؤوا يتعرّفون إلى أنماط إرسال المشغّلين الألمان من خلال الاستماع إلى إيقاع الإرسال. وبذلك صار بوسعهم أن يعرفوا شيئاً مهمًّا جدًّا، وهو من يقوم بالإرسال. يقول نايجل وست، وهو مؤرّخ عسكريّ بريطانيّ، "إذا استمعت إلى إشارات النداءات نفسها لمدّة معيّنة، تبدأ بالتعرّف مثلاً إلى وجود ثلاثة أو أربعة مشغّلين في تلك الوحدة يعملون في نظام تناوبيّ، ولكل منهم خصائصه. وسيتمّ على الدوام تبادل الديباجات المحظورة إلى جانب النصّ. كيف حالك اليوم؟ وكيف حال صديقتك؟ وكيف حال الطقس في ميونيخ؟ لذا تدوّن على بطاقة كل هذه الأنواع من المعلومات، وسرعان ما يصبح لديك نوع من العلاقة مع ذلك الشخص".

توصّل المعترضون إلى أوصاف أنماط إرسال المشغّلين الذين يتابعونهم وأساليبهم. وأعطوهم أسماء وجمعوا نبذاً عن شخصيّاتهم. وعندما يتعرّف المعترضون إلى مرسل الرسالة، يقومون بعد ذلك بتحديد موقع الإشارة. لذا فإنّهم يعرفون المزيد. يعرفون مكان كل منهم. ويتابع وست: "لقد كان المعترضون متمرّسين في خصائص إرسال المشغّلين الألمان بحيث أصبح بوسعهم في الواقع متابعتهم في كل أنحاء أوروبا - أينما كانوا. ولذلك قيمة عظيمة في وضع مخطّط تنظيميّ للمعركة، وهو رسم لما تقوم به الوحدات العسكريّة في الميدان كل على حدة، وما هو مكانها. فإذا كان عامل راديو معيّن مرافقاً لوحدة معيّنة ويرسل من البندقية، ثمّ تعرفت بعد ثلاثة أسابيع إلى عامل الراديو نفسه، وأنّه هذه المرّة موجود في لينتز، يمكنك الافتراض أنّ تلك الوحدة المعيّنة انتقلت من شمال إيطاليا إلى الجبهة الشرقيّة. أو يمكن أن تعرف أنّ عامل راديو معيَّنا يرافق وحدة لإصلاح الدبّابات وأنّه يبثّ كل يوم في الثانية عشرة ظهراً. لكنّه بعد معركة كبيرة أخذ يبثّ في الثانية عشرة ظهراً وفي الرابعة بعد الظهر والسابعة مساء، لذا يمكن أن تفترض أنّ لدى تلك الوحدة أعمالاً كثيرة تنجزها. وعندما يسألك ضابط كبير في أوقات الأزمة، 'هل أنت واثق تماماً من أن هذا السرب الجويّ الألمانيّ موجود في ضواحي طبرق لا في إيطاليا؟' يمكنك الإجابة، 'نعم، لقد كان المرسل أوسكار، ونحن واثقون تماماً'".

إنّ مفتاح الحل المتعلّق بأنماط الإرسال هو أنّها تظهر بشكل طبيعيّ. فعمّال الراديو لا يتصنّعون التميّز. بل يتميّزون في النهاية إذ يبدو أنّ قسماً من شخصيّتهم يعبّر عن نفسه بصورة تلقائيّة ولا شعوريّة في طريقة الضرب على مفاتيح كود مورس. والأمر الآخر المتعلّق بأنماط الإرسال أنّها تكشف عن نفسها حتى في أصغر العيّنات من كود مورس. ما عليك سوى الاستماع إلى بضع سمات لكي تتعرّف إلى نمط المرسل. فهو لا يتغيّر أو يختفي أحياناً أو يظهر في كلمات أو عبارات معيّنة فقط. لذا كان باستطاعة المعترضين البريطانيّين الاستماع إلى بضع ضربات فقط وأن يقولوا بثقة مطلقة، "إنّه أوسكار، وذلك يعني أنّ وحدته موجودة الآن خارج طبرق حتماً". فنمط إرسال عامل الراديو ثابت ولا يتغيّر.

ما يقوله غوتمان هو أنّ ثمة نمطاً أيضاً للعلاقة بين شخصين: توقيع مميّز يظهر بشكل طبيعيّ وتلقائيّ. ولذلك يمكن قراءة الزواج وفكّ رموزه بسهولة شديدة، لأنّ ثمة نمطاً محدَّدا وثابتاً لجانب مهمّ من النشاط الإنسانيّ - سواء أكان شيئاً بسيطاً مثل بثّ رسالة باستخدام كود مورس أم معقَّدا مثل الزواج من إحداهنّ. وما التوقّع بالطلاق إلا

تعرّف على الأنماط، على غرار تتبّع مشغّلي كود مورس.

يقول غوتمان، "يتخذ الأشخاص حالة من اثنتين في أي علاقة. الأولى هي ما أدعوه تغلّب المشاعر الإيجابيّة، حيث تتفوّق العاطفة الإيجابيّة على حدّة الطبع. وذلك يشبه مخفّف الصدمة. يقوم الزوج بأمر سيئ، فتقول الزوجة، 'إنّ مزاجه عكِر ليس إلاّ'. والحالة الثانية هي تغلّب المشاعر السلبيّة، بحيث يُفهم ما يقوله الشريك بشكل سلبيّ حتى إذا كان محايداً نسبيًّا. وفي هذه الحالة يتوصّل أحد الزوجين إلى استنتاجات دائمة عن الآخر. فإذا ما قام الزوج بعمل إيجابيّ مثلاً، يكون الأنانيّ قد أتى شيئاً إيجابيًّا. ومن الصعب حقًّا تغيير هذه الحالات، وهي ما تحدّد عندما يحاول أحد الطرفين إصلاح الأمور، إذا كان الطرف الآخر سيرى ذلك على أنّه إصلاح ذات البين وليس مناورة عدائية. على سبيل المثال، إذا كنت أتحدّث مع زوجتي وقالت، 'هلا سكتّ وتركتني أكمل حديثي'؟ في حالة تغلّب المشاعر الإيجابيّة، أقول، 'آسف، تابعي حديثك'. لن أكون سعيداً لكنّني أعرف أنّني أصلحت الأمر. وفي حالة تغلّب المشاعر السلبيّة، أقول، 'لعنة الله عليك، أنت أيضاً لا تمنحيني الفرصة لإكمال حديثي. خيّبك الله، تذكّرينني بأمّك'".

رسم غوتمان أثناء حديثه مخطَّطا على قطعة ورق بدا كأنّه رسم بيانيّ لصعود سوق الأسهم وهبوطها في يوم عاديّ. وأوضح أنّ ما يقوم هو تتبّع صعود وهبوط مستويات المشاعر الإيجابيّة والسلبيّة للزوجين، وأنّه سرعان ما يتبيّن الاتجاه الذي سيسلكه الخطّ على الرسم. وأوضح أنّ "بعض الخطوط تصعد وبعضها يهبط. لكن عندما تبدأ بالهبوط، نحو المشاعر السلبيّة، يتواصل الهبوط في 94 بالمئة من الحالات. يبدأ الزوجين مساراً سيًّئا ولا يستطيعان إصلاحه. ولا أعتقد أنّ ذلك شريحة في الزمن فحسب. إنّه دلالة على نظرتهما إلى العلاقة بأكملها".

3. أهميّة الازدراء

لنبحث بشكل أعمق في سرّ معدّل نجاح غوتمان. لقد اكتشف غوتمان أنّ للزيجات تواقيع متميّزة، ويمكننا أن نجد ذلك التوقيع بجمع معلومات مفصّلة عن المشاعر من التفاعل بين الزوجين. لكن ثمة شيء آخر مثير جدًّا للاهتمام بشأن منظومة غوتمان، وهي طريقة تمكنّه من تبسيط مهمّة التوقّع. لم أكن أدرك مقدار ما تنطوي عليه من مشاكل إلى أن جرّبت بنفسي ممارسة التشريح الدقيق على زوجين. حصلت على أحد أشرطة غوتمان، وكان يحتوي على عشرة مقاطع مدّة كل منها ثلاث دقائق لأزواج مختلفين يتناقشون. وأبلغت أنّ نصف الأزواج انفصلوا في مرحلة ما خلال خمس عشرة سنة بعد تصوير المناقشات بينهم. ونصفهم ما زال معاً. هل بإمكاني أن أخمّن من طلّق ومن استمرّ على زواجه؟ كنت واثقاً جدًّا بأنّني أستطيع. لكنّني كنت مخطئاً. فقد فشلت فشلاً ذريعاً. حقّقت خمس إجابات صحيحة، أي أنّه كان بإمكاني تحقيق نتيجة مماثلة عن طريق رمي قطعة نقود.

نشأت الصعوبة التي واجهتني من أنّ المقاطع كانت مربكة تماماً. كان الزوج يقول شيئاً بتحفّظ. وتستجيب الزوجة بهدوء. وربما تلتمع بعض المشاعر العابرة على وجهها. كانت تعبس، وكان يضحك. وربما همهم أحدهم، وعبس آخر. وكنت أرجع الشريط وأشاهده ثانية وأحصل على مزيد من المعلومات. أشاهد مسحة ابتسامة أو ألتقط تغيّرا بسيطاً في النبرة. كان الأمر مرهقاً. وكنت أحاول تحديد نسب المشاعر الإيجابيّة إلى المشاعر السلبيّة. لكن ما الذي يحسب إيجابيًّا وما الذي يحسب سلبيًّا؟ كنت أعرف من سوزان وبيل أنّ كثيراً مما بدا إيجابيًّا هو في الواقع سلبيًّا. وأعرف أيضاً أنّه هناك ما لا يقلّ عن عشرين حالة مشاعر منفصلة في مخطّط سباف. هل حاولت يوماً أن تتتبّع عشرين شعوراً مختلفاً في آن معاً؟ إنّني لست مستشار زواج بالطبع. لكنّ الشريط نفسه أعطي لنحو مئتي معالج علاقات زوجيّة، وباحث في الحياة الزوجيّة، ومستشار رعويّ، وطالب دراسات عليا في علم النفس السريريّ، بالإضافة إلى أشخاص حديثي عهد بالزواج، وأشخاص مطلّقين حديثاً، وأشخاص يعيشون حياة زوجيّة سعيدة منذ

مدّة طويلة ـ بعبارة أخرى مئتا شخص تقريباً يعرفون عن الزواج أكثر مما أعرف بكثير ـ ولم يكن أي منهم أفضل حالاً منّي. فقد بلغت نسبة الإجابات الصحيحة للمجموعة ككل 53.8 بالمئة، وهي أكثر بقليل من نسبة الحظّ. ولم يحدث وجود نمط فرقاً كبيراً. فقد كان هناك الكثير من الأمور الأخرى التي تحدث بسرعة كبيرة في هذه الدقائق الثلاث بحيث لم نعثر على نمط.

غير أنّ غوتمان لا يواجه هذه المشكلة. فقد برع في تقطيع الزيجات إلى شرائح دقيقة لدرجة أنّه يقول إنّ بإمكانه الجلوس في مطعم واستراق السمع إلى زوجين جالسين إلى طاولة مجاورة ويكوّن فكرة جيّدة عما إذا كانا بحاجة إلى البدء بالتفكير في استخدام المحامين واقتسام الوصاية على الأبناء الأطفال. كيف يقوم بذلك؟ لقد توصّل إلى أنّه ليس بحاجة إلى الانتباه إلى كل ما يحدث. لقد أعياني العمل على إحصاء السلبيّة لأنّني كنت أجد مشاعر سلبيّة أينما نظرت. أما غوتمان فإنّه انتقائيّ جدًّا. فقد وجد أنّ بإمكانه معرفة الكثير مما يحتاج إليه بالتركيز على ما يسمّيه الفرسان الأربعة: النزعة الدفاعيّة، والتشكّي، والانتقاد، والازدراء. بل إنّ هناك بين الفرسان الأربعة شعوراً يعتبره الأكثر أهميّة: الازدراء. فإذا لاحظ غوتمان أنّ أحد الزوجين أو كليهما يزدري الآخر، فإنّه يعتبر ذلك أهمّ دليل على أنّ الزواج يواجه مشكلة.

يقول غوتمان، "ربما تظنّ أن الانتقاد هو الأسوأ، لأنّ الانتقاد إدانة عامّة لشخص الآخر. مع ذلك فإنّ الازدراء مختلف نوعيًّا عن الانتقاد. في الانتقاد قد أقول لزوجتي، 'أنت لا تستمعين البتّة، إنّك أنانيّة حقاً ولا تراعين مشاعري'. ويكون عليها أن تردّ على ذلك بشكل دفاعيّ. وذلك غير مجدٍ جدًّا بالنسبة للمسألة التي نحلّها والتفاعل. لكن إذا تحدّثت من علٍ فإنّ ذلك يحدث أثراً تدميريًّا أكبر بكثير، والازدراء هو أي جملة تقال من مستوى أكثر ارتفاعاً. وغالباً ما يكون إهانة: 'أنت تافهة. أنت حثالة'. فهو يحاول وضع الشخص الآخر في مستوى أدنى من مستواك. إنّه تراتبيّ".

وجد غوتمان في الواقع أنّ وجود الازدراء في الزواج يمكن أن يخبر بأشياء مثل عدد المرّات التي يصاب فيها الزوج أو الزوجة بالزكام؛ بعبارة أخرى، إنّ تعبير من تحبّ عن ازدرائك مثير جدًّا للكرب بحيث يؤثّر ذلك على جهاز المناعة لديك. "الازدراء مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاشمئزاز، والازدراء والاشمئزاز يتعلّقان بالرفض المطلق لشخص ما واستبعاده من المجتمع. والاختلاف الكبير بين الجنسين فيما يتعلّق بالمشاعر المختلفة هو أنّ النساء أكثر انتقاداً، والرجال أكثر ميلاً للتشكّي. ونحن نجد أنّ النساء يبدأن بالتحدّث عن مشكلة ما، فينـزعج الرجال ويبتعدون، فتزداد النساء انتقاداً، وتكتمل الدورة. لكن لا يوجد اختلاف إطلاقاً بين الجنسين عندما يتعلّق الأمر بالاشمئزاز". الازدراء خاصّ. وإذا كان بوسعك قياس الازدراء، فجأة لن تحتاج إلى معرفة كل التفاصيل عن العلاقة بين الزوجين.

أعتقد أنّ هذه هي الطريقة التي يعمل فيها لاوعينا. عندما نقفز إلى قرار أو يراودنا شعور، يقوم لاوعينا بفعل ما يفعله جون غوتمان. يقوم بتفحّص الوضع أمامنا، ويستبعد كل ما هو غير ذي صلة فيما نحدّد ما يهمّ حقًّا. والحقّ يقال إنّ لاوعينا يتقن ذلك تماماً، لدرجة أنّ التشريح الدقيق يقدّم في الغالب إجابة أفضل من طرق التفكير المقصودة والشاملة.

4. أسرار غرفة النوم

تصوّر أنّك تدرس طلبي للحصول على وظيفة. لقد شاهدت بيان سيرتي وتعتقد أنّني أملك المؤهّلات. ولكنّك تريد أن تعلم إن كنت مناسباً تماماً للمؤسّسة أم لا. هل أنا عامل مجدّ؟ هل أنا نـزيه؟ هل أنا منفتح على أفكار جديدة؟

للإجابة عن هذه الأسئلة عن شخصيّتي، يقدّم لك رئيسك خيارين. الأول هو الاجتماع بي مرتين لمدّة عام - للغداء أو العشاء أو الذهاب إلى السينما معي - لدرجة أن تصبح واحداً من أصدقائي (رئيسك في العمل كثير التطلّب). والثاني هو أن تزورني في المنـزل عندما لا أكون موجوداً لتفحّصه لمدّة نصف ساعة تقريباً. أيهما تختار؟

الإجابة الواضحة في الظاهر هي انتقاء الخيار الأول: الشريحة السميكة. فكلّما أمضيت وقتاً أطول معي وجمعت مزيداً من المعلومات، كنت في وضع أفضل. أليس ذلك صحيحاً؟ أرجو أن تكون الآن قد أصبحت متشكّكا قليلاً في هذا الأسلوب. فلا شكّ في أنّ الحكم على الأشخاص، كما أظهر العالم النفسانيّ صموئيل غوسلنغ، مثال جيّد حقًّا عن فعّاليّة التشريح الدقيق.

بدأ غوسلنغ تجربته بإجراء اختبار لشخصيّة ثمانية طلاب جامعيّين. واستخدم لذلك ما يسمّى مخزون الخمسة الكبار، وهو استبيان متعدّد البنود يقيس الناس وفقاً لخمسة أبعاد ويحظى باحترام شديد:

1. الانبساط. هل أنت اجتماعيّ أو منطوٍ؟ تحبّ المرح أو متحفّظ؟
2. القبول. هل أنت ميّال إلى الثقة أو شكّاك؟ هل تحبّ تقديم المساعدة أو أنت غير متعاون؟
3. الإخلاص في العمل. هل أنت منظّم أو غير منظّم؟ منضبط ذاتيًّا أو ضعيف الإرادة؟
4. الاستقرار العاطفيّ. هل أنت قلق أو هادئ؟ لا تشعر بالأمان أو مطمئن؟
5. الانفتاح على التجارب الجديدة. هل أنت خياليّ أو واقعيّ؟ مستقلّ أو خاضع؟

بعد ذلك طلب غوسلنغ من أصدقاء الطلاب الثمانية الحميمين ملء الاستبيان نفسه.

عندما يقيّمنا أصدقاؤنا استناداً إلى الخمسة الكبار، يريد غوسلنغ أن يعرف مقدار اقترابهم من الحقيقة. ولا عجب في أن بإمكانهم وصفنا بشكل دقيق نوعاً ما. فلديهم شريحة سميكة من التجربة معنا، وذلك يترجم إلى إحساس حقيقيّ بما نحن عليه. كرّر غوسلنغ بعد ذلك العمليّة، لكنّه لم يستخدم هذه المرّة أصدقاء مقرّبين. بل استخدم أشخاصاً غرباء لم يلتقوا البتة بالطلاب الذين يحكمون عليهم. وكل ما شاهدوه هو غرفهم في سكن الطلاب. قدّم للمقيّمين لوحاً بمشبك للأوراق وأبلغهم أنّ لديهم خمس عشرة دقيقة لتفحّص المكان والإجابة عن سلسلة من الأسئلة الأساسيّة عن شاغل الغرفة: على سلّم من 1 إلى 5، هل يبدو شاغل الغرفة من النوع الثرثار؟ هل يميل إلى إيجاد الأخطاء لدى الآخرين؟ هل هو مساعد للآخرين وغير أنانيّ؟ وهلمّ جرًّا. يقول غوسلنغ، "كنت أحاول دراسة الانطباعات اليوميّة. لذا حرصت على عدم إبلاغ المقيّمين عما يفعلونه. بل قلت، 'هذا هو الاستبيان. اذهبوا إلى الغرفة وتفرّجوا عليها'. وكنت أحاول تفحّص عمليّات الحكم الحدسيّة".

كيف أبلوا؟ لم يكن مقيّمو غرف المنامة جيّدين بقدر الأصدقاء في قياس الانبساط. فإذا أردت أن تعرف مقدار حيويّة شخص ما وثرثرته وأنس معشره، لا بدّ أن تلتقي به شخصيًّا. وكان أداء الأصدقاء أفضل قليلاً من أداء زوّار الغرف أيضاً في تقدير القبول بدقّة - مقدار حبّ الآخر للمساعدة وثقته بالآخرين. وأعتقد أنّ ذلك منطقيّ أيضاً. أما فيما يتعلّق بالخصال الثلاث المتبقّية من الخمسة الكبار، فقد تفوّق الغرباء. كانوا أكثر دقّة في قياس الإخلاص في العمل وأكثر دقّة بكثير في التوقّع بالاستقرار العاطفيّ للطلاب ومقدار انفتاحهم على التجارب الجديدة. وبعد أخذ العوامل المختلفة في الحسبان، كان أداء الغرباء أفضل بكثير. يوحي ذلك بأنّ من الممكن جدًّا للأشخاص الذين لم يلتقوا بنا من قبل وأمضوا عشرين دقيقة فقط في التفكير بنا التوصّل إلى فهمنا بشكل أفضل من فهم من يعرفنا منذ سنوات. انسَ أمر لقاءات "التعارف" إذاً. إذا أردت الحصول على فكرة جيّدة عما إذا كنت أصلح كموظّف جيّد، زرني في بيتي ذات يوم وألق نظرة عليه.

إذا كنت مثل سائر الناس، أعتقد أنّك ستجد استنتاجات غوسلنغ غير معقولة. لكن يجب ألا يكون الأمر كذلك، ليس بعد الدروس المستقاة من جون غوتمان. وذلك مثال آخر على التشريح الدقيق. كان المراقبون يتفحّصون حاجيات الطلاب الشخصيّة، وتحتوي حاجياتنا الشخصيّة على ثروة من المعلومات. يقول غوسلنغ على سبيل المثال إنّ غرفة نوم المرء تقدّم ثلاثة أنواع من المفاتيح الدالّة على شخصيّته. هناك أوَّلا ادّعاءات الهويّة التي تشكّل تعابير مقصودة عن الصورة التي نحبّ أن يشاهدنا عليها الآخرون: نسخة مبَرْوزة عن شهادة تفوّق من هارفرد مثلاً. ثمّ هناك الرواسب السلوكيّة، وهي تعرّف بأنّها أدلّة عرضيّة نتركها وراءنا: غسيل وسخ على الأرض مثلاً، أو مجموعة أقراص مدمجة مرتّبة ترتيباً ألفبائيًّا. أخيراً، هناك عوامل منظّمة للأفكار والأحاسيس، وهي التغييرات التي نجريها على الحيّز الشخصيّ جدًّا للتأثير على شعورنا عندما نسكن فيه: شمعة عطريّة في الزاوية مثلاً، أو مجموعة من وسائد الزينة الموضوعة بشكل فنيّ على السرير. إذا كان لديك مجموعة أقراص مدمجة مرتّبة ترتيباً ألفبائياً، وشهادة من هارفرد معلّقة على الجدار، وبخور على الطاولة الجانبيّة، وغسيل مكدّس بشكل مرتّب في سلّة للغسيل، فإنّك تتعرّف إلى جوانب معيّنة عن شخصيّة ذلك المرء على الفور، وبطريقة قد لا يمكنك استيعابها إذا كان كل ما تفعله قضاء وقت معه بشكل مباشر. ويدرك كل من عاين رفوف كتب صديق جديد - أو استرق النظر داخل خزانة أدويته - ذلك بشكل ضمنيّ: يمكنك أن تعرف من نظرة واحدة على حيّز خصوصيّ بقدر ما تعرفه - أو أكثر - من ساعات من التفرّس في وجه عموميّ.

ولا يقلّ عن ذلك أهميّة المعلومات التي لا تحصل عليها عندما تلقي نظرة على حاجيات أحدهم. فما تتجنّبه عندما تلتقي بأحدهم وجهاً لوجه هو كل المعلومات المربكة والمعقّدة التي يمكن أن تفسد حكمك. ويواجه معظمنا صعوبة في تصديق أن حكم تماس في كرة القدم يزن 120 كيلوغراماً يمكن أن يكون لديه تفكير حيويّ وثاقب. إذ لا يمكننا تجاوز القالب النمطيّ للنكتة السمجة. لكنّنا لن نواجه تلك المشكلة إذا كان كل ما شاهدناه عن ذلك الرجل رفّ كتبه أو الرسوم الفنيّة على جدران غرفته.

إنّ ما يقوله المرء عن نفسه يمكن أن يكون مربكاً جدًّا أيضاً، لأنّ معظمنا لا يكون موضوعيًّا حيال نفسه. لذلك عندما نقيس الشخصيّة، لا نعمد إلى سؤال الأشخاص بشكل مباشر عن رأيهم بأنفسهم. بل نقدّم لهم استبياناً، مثل مخزون الخمسة الكبار، مصمّما بعناية لاستخلاص ردود دالّة. ولذلك أيضاً لا يضيع غوتمان وقته في طرح أسئلة مباشرة عن حالة الزواج على الأزواج والزوجات. فقد يكذبون أو يشعرون بالحرج، أو، الأهمّ من ذلك، قد لا يعرفون حقيقة الأمر. ربما يكونون غارقين في مشاكل عميقة - أو مسترخين في سعادة - في علاقاتهم بحيث لا يكون لديهم فكرة عن مجرياتها. وتقول سيبيل كارير، "لا يدرك الزوجان كيف بديا. فليس لديهما سوى هذا النقاش الذي نسجّله على شريط فيديو ونعرضه عليهما في وقت لاحق. وفي إحدى الدراسات التي أجريناها مؤخَّرا، استعلمنا من الأزواج عما تعلّموه من الدراسة، وقال عدد ملحوظ منهم - بل غالبيّتهم - إنّهم تفاجؤوا من معرفة كيف كانوا يبدون أثناء النقاش أو مما قالوه في أثنائه. كان لدينا امرأة نعتقد أنّها عاطفيّة جدًّا، لكن لم يكن لديها أي فكرة عن أنّها عاطفيّة. فقد قالت إنّها كانت تعتقد أنّها لا تتأثّر بما حولها. وثمة كثير من الأشخاص مماثلين لها، يعتقدون أنّهم ودودون أكثر أو سلبيّون أكثر مما هم عليه بالفعل. ولم يدركوا أنّهم مخطئون بشأن الرسالة التي يوصلونها إلا عندما شاهدوا شريط الفيديو".

إذا لم يكن الزوجان يدركان كيف يبدوان، فما هي قيمة طرح أسئلة مباشرة عليهما؟ ليس كثيراً، ولذلك جعل غوتمان الأزواج يتحدّثون عن شيء له علاقة بزواجهم - مثل الحيوانات المنزليّة - بدون أن يكون عن الزواج. ثمّ يتفحّص عن قرب المقاييس غير المباشرة لمسار العلاقة بين الزوجين: آثار المشاعر الدالّة التي تظهر على وجه

المرء، والتوتّر الملتقط من الغدد العرقيّة في راحتي اليدين؛ والارتفاع المفاجئ في معدّل نبض القلب؛ والنبرة الدقيقة التي تتسلّل إلى الحديث المتبادل. يقارب غوتمان القضايا من الجوانب، وقد وجد أنّ ذلك يمكن أن يكون سبيلاً أسرع بكثير وأكثر كفاءة من الولوج بشكل مباشر لمعرفة الحقيقة.

إنّ ما قام به زوّار غرف المنامة هو نسخة عن تحليل غوتمان، لكن من تنفيذ أناس عاديّين. كانوا يبحثون عن "الأنماط المميّزة" لطلاب الجامعة. لقد منحوا أنفسهم خمس عشرة دقيقة لاستطلاع الأمور وتكوين فكرة عن ساكن الغرفة. وقاربوا السؤال بشكل جانبيّ باستخدام أدلّة غير مباشرة من غرف منامة الطلاب، وكانت عمليّة اتخاذ القرار مبسّطة: لم تصرف انتباههم كل تلك المعلومات المشوّشة وغير ذات الصلة التي تتأتّى من المقابلة وجهاً لوجه. لقد اتّبعوا أسلوب التشريح الدقيق، وما الذي حدث؟ الشيء نفسه الذي حدث مع غوتمان: أظهر الزوّار الذين يحملون ألواح الورق المشبوك أنّهم جيّدون حقاً في التوقّع.

5. الاستماع إلى الأطبّاء

لنأخذ مفهوم التشريح الدقيق خطوة إلى الأمام. تصوّر أنّك تعمل لدى شركة تأمين تبيع الأطباء تأميناً ضدّ إساءة الممارسة الطبيّة. يطلب منك رئيسك أن تتوصّل لأسباب محاسبيّة إلى معرفة مَن يرجّح أن ترفع عليه دعوى قضائيّة، مِن بين كافّة الأطباء الذين تغطّيهم الشركة. مرة أخرى يقدّم إليك خياران. الأول هو مراجعة التعليم الذي حصل عليه الأطباء ومؤهّلاتهم ثمّ تحليل سجّلاتهم لتعرف عدد الأخطاء التي ارتكبوها في السنوات القليلة الماضية. والخيار الثاني هو الاستماع إلى ملخّصات للحوارات بين كل طبيب ومرضاه.

أنت تنتظر منّي الآن أن أقول إنّ الخيار الثاني هو الأفضل. وأنت محقّ، وإليك السبب. صدّق أو لا تصدّق أنّ مخاطر المقاضاة بسبب سوء الممارسة لا تتصّل كثيراً بعدد الأخطاء التي يرتكبها الطبيب. فتحليل دعاوى سوء الممارسة القضائيّة يظهر أنّ هناك أطبّاء بارعين جدًّا يتعرّضون للمقاضاة كثيراً وأطبّاء يرتكبون الكثير من الأخطاء ولا يتعرّضون للمقاضاة البتة. في الوقت نفسه، فإنّ غالبيّة الأشخاص الذين يعانون من إصابة بسبب إهمال الطبيب لا يرفعون دعوى قضائيّة على الإطلاق. بعبارة أخرى، لا يرفع الناس دعاوى قضائيّة لأنّهم تضرّروا بسبب سوء الرعاية الطبيّة. بل يرفع المرضى دعاوى قضائيّة لأنّهم تضرّروا بسبب سوء الرعاية الطبيّة بالإضافة إلى حدوث شيء آخر لهم.

ما هو هذا الشيء الآخر؟ إنّه كيفيّة معاملتهم على المستوى الشخصيّ من قبل الطبيب. فالذي يتبيّن باستمرار في حالات سوء الممارسة هو إشارة المرضى إلى الاستعجال أو تعرّضهم للإهمال أو سوء المعاملة. وتعبّر عن ذلك أليس بوركين، وهي محامية شهيرة في مجال سوء الممارسة الطبيّة بالقول، "لا يقاضي الناس الأطبّاء الذين يحبّونهم. فطوال سنوات عملي في هذا الحقل، لم يدخل عليّ عميل محتمل ليقول، 'إنّني أحبّ هذا الطبيب، وأشعر بالانزعاج بشأن مقاضاته لكنّني سأقاضيه'. بل يأتينا الناس قائلين إنّهم يريدون مقاضاة اختصاصيّ ما، ونقول لهم، 'لا نعتقد أنّ هذا الطبيب كان مهملاً. بل نعتقد أنّ الخطاء يعود إلى طبيب الرعاية الأوليّة'. فيردّ العميل قائلاً، 'لا يهمّني ما فعله. فأنا أحبّه ولن أقاضيه'".

قدمت إلى بوركين عميلة كان لديها ورم في الثدي لم تتمّ ملاحظته إلى أنّ انتقل من مكانه، وأرادت أن تقاضي الطبيبة المقيمة بسبب تأخّرها في التشخيص. وكان الخطأ في الواقع يعود إلى اختصاصيّ الأشعّة. لكنّ العميلة تشبّثت برأيها وأرادت مقاضاة الطبيبة المقيمة. وتتابع بوركين، "في اجتماعنا الأول، أبلغتني أنّها تكره هذا الطبيبة لأنّها لم

تكلف نفسها عناء التحدّث إليها ولم تسألها البتّة عن أعراضها الأخرى. وقالت المريضة، 'لم تنظر إليّ قط كشخص كامل... عندما يحصل المريض على نتيجة سيئة، على الطبيب أن يخصّص الوقت الكافي ليشرح ما حدث ويجيب عن أسئلة المريض - أن يعامله كإنسان. والأطبّاء الذين لا يفعلون ذلك هم الذين يتعرّضون للمقاضاة. ما الذي تحتاج إلى فهمه هو العلاقة بين الطبيب ومرضاه.

سجّلت الباحثة الطبيّة ويندي لفنسون مؤخّرا مئات الحوارات بين مجموعة من الأطبّاء ومرضاهم. لم يتعرّض نصف الأطبّاء تقريباً للمقاضاة البتّة، فيما تعرّض النصف الآخر مرتين على الأقلّ. ووجدت لفنستون أنّ بوسعها إيجاد فروقات واضحة بين المجموعتين استناداً إلى هذه الحوارات. أمضى الأطبّاء الذين لم يتعرّضوا للمقاضاة البتّة مدّة مع كل مريض تزيد ثلاث دقائق على ما أمضاه الذين تعرّضوا للمقاضاة (18.3 دقائق مقابل 15 دقيقة). وكان من المرّجح أكثر أن يدلوا بتعليقات توجيهيّة، مثل، "سأفحصك أولاً، ثمّ سنبحث المشكلة" أو "سأترك لك وقتاً للأسئلة" - ما يساعد المريض في الحصول على فكرة عما يفترض أن تحقّقه الزيارة ومتى عليهم طرح الأسئلة. وكان من المرجّح أن يستمعوا باهتمام إلى مرضاهم، بقول أشياء مثل، "أخبرني المزيد عن ذلك"، وكان من المرجّح أيضاً أن يضحكوا ويكونوا مرحين أثناء الزيارة. ومن المثير للاهتمام أنّه لم يكن هناك اختلاف في مقدار المعلومات التي يقدّمونها للمرضى أو نوعيّتها؛ ولم يقدّموا مزيداً من التفاصيل عن الأدوية أو حالة المريض. بل كان الفارق بأكمله يتعلّق بكيفيّة تحدّثهم إلى مرضاهم.

يمكن في الواقع نقل هذا التحليل خطوة إلى الأمام. فقد استمعت العالمة النفسانيّة ناليني أمبادي إلى أشرطة لفنسون، واهتمّت بالحوارات التي سجّلت بين الأطبّاء ومرضاهم فحسب. وانتقت لكل طبيب حوارين مع مريضين. ثمّ انتقت من كل حوار مقطعين من حديث الطبيب مدّة كل منهما عشر ثوانٍ، بحيث بلغت مدّة شريحتها الإجماليّة أربعين ثانية. أخيراً "رشّحت محتوى" الشرائح، أي أنّها أزالت الأصوات ذات التردّد المرتفع من الحديث التي تمكّننا من التمييز بين الكلمات. وما بقي بعد ترشيح المحتوى هو نوع من الصوت الذي يحفظ النغم وطبقة الصوت والإيقاع لكنّه يحذف المضمون. وباستخدام تلك الشريحة وحدها، أجرت أمبادي تحليلاً على طريقة غوتمان. فقد طلبت من حكّام تقييم شرائح الصوت بحثاً عن نوعيّات مثل الدفء والعدائيّة والهيمنة والقلق، ووجدت أنّه باستخدام هذه التقييمات وحدها، تمكّنت من التوقّع من هم الأطبّاء الذين تعرّضوا للمقاضاة ومن لم يتعرّض للمقاضاة.

تقول أمبادي إنّها أصيبت هي وزملاؤها "بالذهول من النتائج" وليس من الصعب إدراك السبب. لم يكن يعرف الحكّام شيئاً عن مستوى مهارة الأطبّاء. ولم يكونوا يعرفون مقدار خبرتهم، أو التعليم الذي حصلوا عليه، أو نوع الإجراءات التي يميلون إلى اتباعها. بل إنّهم لم يعرفوا ما كان الأطبّاء يقولونه إلى مرضاهم. وكل ما استخدموه هو تحليلهم لنبرة صوت الطبيب. بل كان الأمر أساسيًّا أكثر من ذلك: إذا تمّ الحكم على صوت الطبيب بأنّه مهيمن، وجد أنّ الطبيب في عداد المجموعة التي تمّت مقاضاتها. وإذا بدا الصوت أقلّ هيمنة وأكثر اهتماماً، وجد أنّ الطبيب في عداد المجموعة التي لم تتمّ مقاضاتها. أيمكن أن يكون هناك شريحة أرقّ؟ يبدو سوء الممارسة من المشكلات الشديدة التعقيد والمتعدّدة الأبعاد. لكنّها في النهاية تتلخّص في مسألة الاحترام، وأبسط طريقة لإيصال الاحترام هي نبرة الصوت، وأكثر نبرات الصوت التي يمكن أن يختارها الطبيب سوءاً هي النبرة المهيمنة. هل كانت أمبادي بحاجة إلى جمع السجلّ الكامل للمريض والطبيب للتعرّف على تلك النبرة؟ لا، لأنّ الاستشارة الطبيّة شبيهة جدًّا بأحد نقاشات الأزواج لدى غوتمان أو غرفة منامة الطالب. إنّها من المواقف التي يظهر فيها التوقيع واضحاً وجهوراً.

عندما تلتقي بطبيب في المرّة التالية وتجلس في مكتبه ويبدأ بالتحدّث، إذا انتابك شعور بأنّه لا يستمع إليك، وأنّه يخاطبك بازدراء، وأنّه لا يعاملك باحترام، استمع إلى ذلك الشعور. لقد قطّعته إلى شرائح دقيقة ووجدت أنّه غير

كفء.

6. قوّة النظرة الخاطفة

التشريح الدقيق ليس هديّة غريبة. إنّه جزء مركزيّ مما يعنيه أن تكون إنساناً. ونحن نلجأ إليه عندما نقابل شخصاً جديداً أو نضطر إلى فهم شيء بسرعة أو مواجهة موقف مستجدّ. إنّنا نقطّع إلى شرائح دقيقة لأنّ علينا ذلك، ونعتمد على تلك القدرة لأنّ هناك الكثير من الأوضاع التي يخبرنا فيها الانتباه بعناية إلى كل تفاصيل شريحة دقيقة بكثير من المعلومات، حتى لو كانت لا تزيد عن ثانية أو ثانيتين.

من المدهش مثلاً كيف أنّ العديد من المهن والأنظمة لديها كلمة لوصف تلك الملكة المميّزة لقراءة أدقّ أجزاء التجربة بعمق. ففي كرة السلّة، يقال للاعب الذي يستطيع أن يدرك كل ما يحدث حوله "عقل الملعب". وفي الجيش يقال للجنرالات اللامعين أنّهم يمتلكون "النظرة الخاطفة" - أي القدرة على الرؤية الفوريّة لميدان القتال وإدراكه. كان نابوليون يمتلك النظرة الخاطفة وكذلك باتون. ويقول عالم الطيور ديفيد سيبلي إنّه لمح ذات مرّة في كيب ماي، نيو جيرسي، طائراً يطير على بعد مئتي ياردة وعرف على الفور أنّه طائر مطوّق، طيطوى نادر. لم يكن قد شاهد طائراً مطوَّقا أثناء الطيران من قبل، ولم تكن الفرصة السانحة طويلة بالنسبة إليه ليجري تحديداً متأنّيا. لكنّه تمكّن من التقاط ما يسمّيه مراقبو الطيور "جوهر" الطائر - وذلك كافٍ.

يقول سيبلي، "تستند معظم طرق التعرّف إلى الطيور على نوع الانطباعات الذاتيّة - طريقة تحرّك الطائر، والظهور الفوريّ في زوايا مختلفة، وتتابعات الظهور المختلفة، وعندما يدير رأسه، وعندما يلتفّ، ترى سلسلة من الأشكال والزوايا. ويجتمع كل ذلك لإحداث انطباع فريد عن طائر لا يمكن تحليله حقًّا ووصفه في كلمات. وعندما تكون في الحقل وتشاهد طائراً ما، لا تأخذ وقتاً لتحليله والقول إنّه يظهر كذا وكذا؛ لذا يجب أن يكون هذا النوع. فالأمر طبيعيّ وحدسيّ أكثر. وبعد كثير من الممارسة، تنظر إلى الطائر فيطلق ذلك بعض المفاتيح الصغيرة في دماغك. وتعرف ما هو من نظرة خاطفة".

يستخدم المنتج في هوليود بريان غريزر، وهو منتج عدد من أنجح الأفلام السينمائيّة في العشرين سنة الماضية، اللغة نفسها تقريباً لوصف المرّة الأولى التي التقى فيها بالممثّل طوم هانكس. حدث ذلك في سنة 1983. وكان هانكس في ذلك الوقت مجهولاً تماماً. وكل منجزاته البرنامج التلفزيونيّ المنسيّ حاليًّا "بوسوم باديز" (أصدقاء حميمون). ويقول غريزر، "جاء وأجرى تجربة أداء لفيلم "سبلاش"، ويمكنني أن أروي لك ما رأيته في تلك اللحظة". ففي تلك اللحظة الأولى عرف أنّ هانكس مميّز. "جرّبنا مئات الأشخاص لذلك الدور، وكان هناك آخرون ممن لديهم قدرة على الإضحاك أكثر منه. لكنهم لم يكونوا قريبين إلى القلب مثله. وشعرت كأنّني أستطيع أن أسكن بداخله. وشعرت أنّ مشاكله تعنيني. فلكي تضحك أحدهم، يجب أن تكون مثيراً للاهتمام، ولكي تكون مثيراً للاهتمام، عليك القيام بأشياء لئيمة. الكوميديا تنبع من الغضب، والإثارة تأتي من الغاضب؛ وإلا لن يكون هناك تضارب. لكنّه كان قادراً على أن يكون لئيماً وأن تسامحه، ويجب أن تكون قادراً على مسامحة أحدهم لأنّ عليك في النهاية أن تبقى معه، حتى بعد تخلّصه من الفتاة أو لجوئه إلى بعض الخيارات التي لا توافق عليها. لم أفكّر في كل ذلك بكلمات محدّدة في ذلك الوقت. لقد كان استنتاجاً حدسيًّا لم أتمكّن من تحليله إلا لاحقاً".

أعتقد أنّ لديك الانطباع نفسه عن طوم هانكس. وإذا سألتك كيف تجده، قد تقول إنّه محترم، ومحل ثقة، ومتواضع، ومسلٍّ. لكنّك لا تعرفه، ولست من أصدقائه. لقد رأيته في الأفلام فحسب، يمثّل العديد من الشخصيّات

المختلفة. ومع ذلك تمكّنت من استخلاص شيء معبّر جدّا من تلك الشرائح الدقيقة من الخبرة، ولذلك للانطباع تأثير قويّ على كيفيّة تأثّرك بأفلام طوم هانكس. ويقول غريزر عن قراره اختيار هانكس في فيلم "أبولو 13" الذي حقّق نجاحاً كبيراً، "قال الجميع إنّهم لا يستطيعون أن يروا رائد فضاء في طوم هانكس. ولم أكن أعرف إذا كان طوم هانكس رائد فضاء أم لا. لكنّني رأيت الأمر على أنّه فيلم عن مركبة فضائيّة تتعرّض للخطر. ومن الذي يريد العالم استرجاعه أكثر من أي شيء آخر؟ ومن الذي تريد أن تنقذه أميركا؟ طوم هانكس. إنّنا لا نريد أن نراه وهو يموت. فنحن نحبّه كثيراً".

إذا لم نستطع ممارسة التشريح الدقيق - إذا كان عليك حقًّا أن تمضي أشهر في التعرف على أحدهم لتعرفه عن كثب - فسيفقد "أبولو 13" حبكته الدراميّة ولن يكون "سبلاش" مضحكاً جدًّا. وإذا لم نتمكّن من استيعاب المواقف المعقّدة بسرعة، فستعمّ الفوضى لعبة كرة السلّة وسيقف مراقبو الطيور عاجزين. قبل فترة غير بعيدة، أعادت مجموعة من علماء النفس اختبار التوقّع بالطلاق الذي وجدته رائعاً. أخذوا عدداً من أشرطة الفيديو التي سجّلها غوتمان للأزواج وعرضوها على أشخاص غير متمرّسين - لكنّهم قدّموا للمقيّمين القليل من المساعدة هذه المرّة. قدّموا لهم لائحة بالمشاعر التي يبحثون عنها. وقطّعوا الأشرطة إلى مقاطع من ثلاثين ثانية وسمحوا لكل شخص بمعاينة كل مقطع مرّتين، واحدة للتركيز على الرجل، والأخرى للتركيز على المرأة. فماذا حدث؟ جاءت توقّعات المراقبين هذه المرّة دقيقة بنسبة تزيد على 80 بالمئة بشأن الزيجات التي ستنجح. وهي لا تصل إلى درجة دقّة غوتمان، لكنّها مثيرة للإعجاب - ويجب ألا يشكّل ذلك مفاجأة. فنحن متمرّسون في التشريح الدقيق.

2الباب الموصد: الحياة السريّة للقرارات الخاطفة

قبل وقت غير بعيد، بدأ أحد أكبر مدرّبي كرة المضرب في العالم، وهو رجل يدعى فيك برادن، يلاحظ شيئاً غريباً كلما شاهد مباراة في كرة المضرب. في كرة المضرب يمنح اللاعبون فرصتين لضرب الإرسال بنجاح، وإذا أخطؤوا في الفرصة الثانية، يقال إنّهم ارتكبوا خطأ مزدوجاً. وما أدركه برادن هو أنّه كان يعلم دائماً متى يوشك اللاعب أن يرتكب خطأ مزدوجاً. يرمي اللاعب الكرة في الهواء ويُرجع مضربه إلى الخلف، وعندما يوشك أن يلامس الكرة، يصرخ برادن دون تفكير، "خطأ مزدوج"، فتسقط الكرة خارج الخطّ من الجانب أو من الخلف أو تصطدم بالشبكة. ويبدو أنّه لا يهمّ من هو اللاعب، رجل أم امرأة، أو إذا ما كان يشاهد المباراة في الملعب أم على التلفزيون، أو إذا كان يعرف اللاعب الذي يقوم بالإرسال جيًّدا أم لا. ويقول برادن، "كنت أعلن عن خطأ مزدوج للاعبات من روسيا لم أرهنّ من قبل في حياتي". ولم يكن برادن محظوظاً فحسب. تكون محظوظاً عندما تسمّي طرّة أو نقشة بشكل صحيح عند رمي قطعة نقود. لكنّ الخطأ المزدوج نادر الحدوث. ففي مباراة بأكملها، يمكن أن يضرب اللاعب المحترف مئات الإرسالات ولا يرتكب خطأ مزدوجاً أكثر من ثلاث أو أربع مرّات. وفي إحدى السنين، في مسابقة كرة المضرب للمحترفين المقامة في إنديان ولز، قرب منـزل برادن في كاليفورنيا الجنوبيّة، قرّر برادن متابعة هذا الأمر ووجد أنّ توقّع بحدوث خطأ مزدوج صحيح في ستّ عشرة مرّة من سبع عشرة حدثت في المباريات التي شاهدها. ويقول برادن، "شعرت بالانـزعاج الشديد مدّة بحيث أثار الأمر فيّ الذعر. فقد صرت أحقّق عشرين من عشرين، ونحن نتحدّث عن أشخاص لا يرتكبون خطأ مزدوجاً البتّة".

برادن اليوم في السبعينات من العمر. وكان في شبابه لاعباً عالميًّا في كرة المضرب، وقد درّب وقدّم المشورة وعرف العديد من أعظم اللاعبين في تاريخ اللعبة في الخمسين سنة الماضية. وهو رجل جذّاب صغير الحجم لديه طاقة شابّ في الثلاثينات من العمر، وإذا تحدّثت إلى أشخاص مشهورين في عالم كرة المضرب، يخبرونك بأنّ فيك باردن يعرف عن دقائق اللعبة بقدر ما يعرف كل الأحياء. لا غرو إذاً أن يكون فيك باردن بارعاً حقًّا في قراءة الإرسال بطرفة عين. فذلك لا يختلف حقًّا عن قدرة أيّ خبير فنّيّ على تفحّص كوروس غتي ومعرفة أنّه مزيّف على الفور. ثمّة شيء في طريقة وقوف لاعبي كرة المضرب، أو طريقتهم في رمي الكرة في الهواء، أو انسياب حركتهم، يطلق شيئاً في لاوعيه. فيلتقط بشكل غريزيّ "جوهر" الخطأ المزدوج. إنّه يشرّح جزءاً ما من حركة الإرسال تشريحاً دقيقاً فيعرف ما سيجري في طرفة عين. لكن الأمر المحيّر الذي يحبط برادن كثيراً هو أنّه لا يستطيع أن يحدّد كيفيّة توصّله إلى المعرفة.

يقول برادن، "ما الذي شاهدته؟ أتمدّد في السرير وأفكّر، كيف توصّلت إلى ذلك؟ لا أعرف. لقد أثار ذلك جنوني. أرجع إلى الوراء، وأراجع ضربة الإرسال في ذهني وأحاول تبيّن الأمر. هل عثروا؟ هل تقدّموا خطوة إضافيّة؟ هل أضافوا شيئاً إلى ارتداد الكرة بحيث تغيّر برنامجها الحركيّ"؟ يبدو أنّ الأدلّة التي يستخدمها في استنتاجاته مدفونة في مكان ما في لاوعيه، وليس بوسعه استخراجها.

هذا هو الواقع الحاسم الثاني بشأن الأفكار والقرارات التي تبرز فجأة من لاوعينا. الأحكام الخاطفة هي أوَّلا سريعة جدًّا: إنّها تعتمد على الشرائح الدقيقة للخبرة. لكنّها لاواعية أيضاً. في تجربة أيوا للمقامرة، بدأ المقامرون يتجنّبون مجموعتي الأوراق الحمراء قبل وقت طويل من إدراكهم الفعليّ أنّهم يقومون بتجنّبها. وقد لزم سبعون ورقة أخرى لكي يتوصّل الدماغ الواعي إلى ما يحدث. عندما واجهت هاريسون وهوفنغ والخبراء اليونانيّون الكوروس لأول مرّة، شهدوا موجات من النفور والكلمات التي قفزت إلى رؤوسهم، وصرخت هاريسون دون تفكير،

"أنا آسفة لسماع ذلك". لكن في لحظة الشك الأولى تلك، كانوا بعيدين جدّا عن ذكر السبب الذي دعاهم إلى الشعور بما شعروا به. لقد تحدّث هوفنغ إلى العديد من الخبراء في الفنون الذين يدعوهم كاشفي التزييف، ووصفوا جميعاً عمليّة التوصّل إلى حقيقة عمل فنيّ ما بأنّها غير دقيقة بشكل استثنائيّ. ويقول هوفنغ إنّهم يشعرون "بنوع من الطفح العقليّ، أو بهبّة من الوقائع البصريّة التي تتدفّق في عقولهم عندما يتفحّصون عملاً فنيًّا. ووصف أحد كاشفي التزوير التجربة كما لو أنّ عينيه وحواسّه سرب من الطيور الطنّانة التي تدخل وتخرج من عشرات من الأماكن. وخلال دقائق، وأحياناً ثوانٍ، يسجّل كاشف التزوير هذا مجموعة من الأشياء التي تدعوه إلى 'الانتباه'".

إليك ما يقوله هوفنغ عن مؤرّخ الفنون برنارد برينسون. "إنّه يسبّب الحزن أحياناً لزملائه بسبب عدم قدرته على الإفصاح عن قدرته على أن يرى بوضوح العيوب الدقيقة وعدم الاتساق في عمل معيّن بحيث يصنّف بأنّه تقليد يعوزه الذكاء أو مزيّف. وفي إحدى الدعاوى القضائيّة، تمكّن برينسون في الواقع من القول إنّه شعر بشيء في معدته. وأحسّ بطنين غريب في أذنيه. وأصيب باكتئاب مؤقّت. أو أنّه شعر بدوار وعدم اتزان. ولم يقدّم أي أوصاف علميّة تفسّر كيف عرف أنّه أمام شيء ملفّق أو مزيّف. لكن هذا هو أقصى ما تمكّن من قوله".

تتمّ الأحكام الخاطفة وعمليّات الإدراك السريع خلف باب مقفل. وقد حاول فيك برادن البحث داخل تلك الغرفة. فسهر الليالي وهو يحاول معرفة ما يحفز حكمه على ضرب الإرسال في كرة المضرب. لكنّه لم يتمكّن من ذلك.

لا أعتقد أنّنا نجيد التعامل مع واقع الباب الموصد. فالإقرار بالقوّة الهائلة للأحكام الخاطفة والشرائح الدقيقة شيء، ومحض الثقة لشيء غامض في الظاهر شيء آخر. ويقول ابن المستثمر الملياردير جورج سوروس، "يجلس أبي ويقدّم لك نظريّات تفسّر لماذا أقدم على هذا أو ذاك. لكنّني أذكر رؤية ذلك وأنا صغير، وأعتقد أنّ نصف ذلك على الأقلّ كلام فارغ. أعني أنّ سبب تغييره موقفه في السوق أو أي شيء آخر هو إحساسه بألم شديد في ظهره. يصاب بنوبات في الواقع، وتكون بمثابة علامة تنبيه مبكّرة".

من الواضح أنّ ذلك جزءاً من السبب الذي جعل جورج سوروس يجيد ما يقوم به: إنّه من الأشخاص الذين يدركون قيمة منتجات تعليله اللاواعي. لكن إذا أردت أنا وأنت استثمار أموالنا مع سوروس، فسنشعر بالتوتّر إذا كان السبب الوحيد الذي يمكنه تقديمه لاتخاذ قرار ما هو إحساسه بألم في ظهره. يمكن لرئيس تنفيذيّ ناجح مثل جاك ولش تسمية مذكّراته "جاك: من الأحشاء مباشرة"، لكنّه يوضح بعد ذلك أنّ ما يميّزه ليس أحشاءه بل نظريّات الإدارة والنظم والمبادئ الموضوعة بعناية أيضاً. إنّ عالمنا يطلب أن تكون قراراتنا موثّقة وأن تستند إلى المراجع، وإذا قلنا كيف نشعر، يجب أن نكون مستعدّين لكي نشرح لماذا نشعر هكذا. لذلك كان من الصعب على متحف غتي، في البداية على الأقلّ، قبول رأي أشخاص مثل هوفنغ وهاريسون وزيري: من الأسهل بكثير الاستماع إلى العلماء والمحامين لأنّهم يستطيعون تقديم صفحات مطوّلة من الوثائق التي تدعم استنتاجاتهم. وأنا أعتقد بأنّ تلك المقاربة خاطئة، وإذا أردنا أن نتعلّم تحسين نوعيّة القرارات التي نتخذها، علينا قبول الطبيعة الغامضة لأحكامنا الخاطفة. وعلينا احترام إمكانيّة التوصّل إلى المعرفة دون أن نعرف لماذا وأن نقبل أنّ حالنا يكون أفضل - أحياناً - بتلك الطريقة.

1. جاهز للعمل

تصوّر أنّني أستاذ، وأنّني طلبت منك أن تأتي إلى مكتبي. تسير عبر ممرّ طويل، وتدخل الغرفة وتجلس أمام الطاولة. تجد أمامك قطعة ورق فيها لائحة من مجموعات من خمس كلمات. أريدك أن تكتب جملة مفيدة من أربع

كلمات من كل مجموعة من الكلمات بأسرع ما يمكن. يسمّى ذلك اختبار الجمل المختلطة. جاهز؟

1. هو كان هي دائماً قلقاً
2. من حرارة فلوريدا البرتقال مصدره
3. الكرة رمى بهدوء الهواء في
4. أعطِ الحذاء بقديم بجديد استبدل
5. الناس يراقب أحياناً يشاهد العابرين
6. ستجدهم أنّهم تراهم وحيدين يكدحون
7. السماء سوداء بغيوم كانت ملبّدة
8. الانسحاب فوراً علينا على الفور
9. دعونا نلعب نغنّي معاً البنغو
10. الشمس أشعّة نظارات تذبل الورود

الأمر يبدو سهلاً، أليس كذلك؟ في الواقع لا. بعد أن تنهي الاختبار، ستخرج من مكتبي عبر الممرّ بسرعة أبطأ مما قدمت. لقد أثّرت بذلك الاختبار على طريقة سلوكك. كيف؟ عد إلى اللائحة. تجد في هذه المجموعات كلمات متناثرة، مثل "قلقاً"، و"فلوريدا"، و"بقديم"، و"وحيدين"، و"أسود"، و"بنغو"، و"يذبل". لقد اعتقدت أنّني أخضعك لاختبار لغويّ. لكن ما كنت أفعله أيضاً هو جعل الحاسوب الكبير في دماغك - لاوعيك التكيّفيّ - يفكّر في حالة الهرم. لم يبلغ ما تبقّى من دماغك عن هاجسه المفاجئ. لكنّه أخذ كل ذلك الحديث عن تقدّم العمر بشكّل جادّ بحيث أنّك عندما تنهي الاختبار وتسير عبر الممرّ، تتصرّف كأنّك مسنّ. فتمشي ببطء.

وضع هذا الاختبار عالم نفس ذكيّ جدًّا يدعى جيمس بارغ. وهو مثال على ما يسمّى تجربة الاستعداد، وقد أجرى بارغ وآخرون تحويرات عديدة وربما أكثر روعة عليه، وكلّها تظهر مقدار ما يجري خلف ذلك الباب الموصد للاوعينا. على سبيل المثال، في إحدى المرّات رتّب بارغ وزميلين من جامعة نيو جيرسي، مارك تشن ولارا باروز، تجربة في الممرّ المفضي إلى مكتب بارغ. وقد استخدموا مجموعة من الطلاب غير المتخرّجين كموضوع للدراسة وأعطوا كل طالب في المجموعة واحداً من اختبارين بالجمل المختلطة. ونثر في الأول كلمات مثل "عدوانيّ"، و"جريء"، و"فظّ"، "وأقلق"، و"أزعج"، و"تدخّل"، و"انتهك". ونثر في الثاني كلمات مثل، "احترام"، و"مراعٍ للآخرين"، و"يقدّر"، و"صبر"، و"محصول"، و"مهذّب"، و"لطيف". ولم يكن في أي من الحالتين كثير من الكلمات المتشابهة بحيث يتمكّن الطلاب من معرفة ما الذي يجري (عندما تدرك ما هو المعَدّ، لن ينجح الإعداد). وبعد أداء الاختبار - الذي لا يستغرق أكثر من خمس دقائق - طُلب من الطلاب التوجّه عبر الممرّ والتحدّث إلى الشخص الذي يجري الاختبار للحصول على المهمّة التالية.

غير أنّه كلما وصل طالب إلى المكتب، كان بارغ يحرص على أن يكون مجري الاختبار مشغولاً في حديث مع شخص آخر - وهو شريك يقف في الممرّ ويسدّ المدخل إلى مكتب مجري الاختبار. كان بارغ يريد أن يعرف إذا كان الأشخاص المجهّزين بكلمات مهذّبة سيستغرقون مدّة أطول لمقاطعة المحادثة بين مجري الاختبار والشريك من المدّة التي يستغرقها المجهّزون بكلمات فظّة. وكان يعرف ما يكفي عن القوّة الغريبة لتأثير اللاوعي بحيث يشعر أن ذلك سيُحدث اختلافاً، لكنّه اعتقد أنّ التأثير سيكون طفيفاً. وفي وقت سابق، عندما توجّه بارغ إلى لجنة بجامعة نيويورك تقرّ إجراء الاختبارات الإنسانيّة، طلبوا منه التعهّد بأن يقطع المحادثة في الممرّ بعد مرور عشر دقائق. ويتذكّر بارغ، "نظرنا إليهم عندما قالوا ذلك، واعتقدنا أنّهم يمزحون. وكانت المزحة أنّنا سنقيس الفارق بالملي ثانية. أعني أنّ

هؤلاء نيويوركيّون. وهم لن يقفوا طويلاً هناك. كنّا نعتقد أنّهم ربما ينتظرون بضع ثوانٍ أو دقيقة على الأكثر".

لكن بارغ وزملاءه كانوا مخطئين. فالأشخاص المجهّزين ليكونوا فظّين قاطعوا المحادثة في النهاية - بعد نحو خمس بالمتوسّط. في حين أن الغالبيّة العظمى من الأشخاص المجهّزين ليكونوا مهذّبين - 82 بالمئة - لم يقاطعوا المحادثة البتة. ومن يدري كم كانوا لبثوا واقفين في الممرّ تعلو وجوههم ابتسامة تهذيب وصبر لو لم تنتهِ التجربة بعد عشر دقائق؟

ويتابع بارغ، "جرت التجربة في الممرّ المفضي إلى مكتبي. وكان عليّ أن أستمع إلى الحوار نفسه مراراً وتكراراً، كلّما قدم طالب ليخضع للاختبار. وكان ذلك مملاً جدًّا. كانوا يأتون عبر الممرّ، فيشاهدون المشارك الذي يتحدّث إليه مجري الاختبار عند باب مكتبه. وكان المشارك لا ينفكّ يكرّر أنّه لم يفهم ما المفروض أن يفعله. وظلّ يسأل ويتساءل لمدّة عشر دقائق، 'أين يكمن دوري هنا؟ إنّني لا أعرف ذلك'". وقد انتفض بارغ عند تذكّر ذلك وغرابته. "جرى ذلك طوال فصل كامل. وكان الأشخاص الذين أجروا الاختبار المهذّب يقفون فحسب".

يجب القول إنّ التجهيز مختلف عن غسل الدماغ. فلا يمكنني أن أجعلك تكشف عن تفاصيل شخصيّة عميقة عن طفولتك بتجهيزك بكلمات مثل "قيلولة" و"زجاجة رضاعة" و"دبدوب". ولا يمكنني أن أبرمجك لتسرق مصرفاً لحسابي. بالمقابل، فإنّ تأثيرات التجهيز ليست تافهة. فقد أجرى باحثان هولنديّان دراسة أجابت فيها مجموعات من الطلاب عن اثنين وأربعين سؤالاً لا تتطلّب تفكيراً كبيراً عن لعبة "تريفيال بيرسوت". وطلب من نصفهم التفكير مسبقاً لمدّة خمس دقائق عن معنى أن تكون أستاذاً وأن يكتبوا كل ما يخطر ببالهم. جاءت إجابات هؤلاء عن الأسئلة صحيحة بنسبة 55.6 بالمئة. وطلب من النصف الثاني من الطلاب التفكير أولاً بالمشاغبين من جمهور كرة القدم. فجاءت نسبة الإجابات الصحيحة لديهم عن أسئلة "تريفيال بيرسوت" 42.6 بالمئة. لم تكن لدى مجموعة "الأستاذ" معلومات أكثر من مجموعة "مشجّعي كرة القدم المشاغبين". ولم يكونوا أكثر براعة أو أكثر تركيزاً أو جدّيّة. بل كانوا في إطار تفكير "ذكيّ"، ومن الواضح أن ارتباطهم بفكرة تتعلّق بأمر بارع، مثل الأستاذ، سهّل - في تلك اللحظة الضاغطة بعد طرح أسئلة سخيفة - أمر إعطاء الإجابة الصحيحة. وتجدر الإشارة إلى أنّ الفارق بين نسبتي 55.6 و42.6 بالمئة كبيراً جدًّا، وقد يكون الفارق بين النجاح والفشل.

استحدث عالما النفس كلود ستيل وجوشوا أرونسون نسخة أكثر تطرًّفا من هذا الاختبار، باستخدام طلاب جامعيّين سود واثنين وعشرين سؤالاً مأخوذة من امتحان سجل المتخرّجين (GRE)، وهو الامتحان القياسيّ لمتابعة الدراسات العليا. وعندما طُلب من الطلاب تحديد عرقهم في استبيان سابق للاختبار، كان ذلك كافياً لتجهيزهم بكلّ القوالب النمطيّة السلبيّة المرتبطة بالأميركيّين المنحدرين من أصول إفريقيّة والتحصيل الأكاديميّ - وانخفض عدد البنود التي أجابوا عنها بشكل صحيح إلى النصف. إنّنا كمجتمع نؤمن إيماناً كبيراً بالاختبارات لأنّنا نعتقد أنّها مؤشّر يمكن الركون إليه على مقدرة الممتَحَن ومقدار معرفته. لكن هل هي كذلك حقًّا؟ إذا حصل طالب أبيض من مدرسة ثانويّة خاصّة مرموقة على نتيجة أفضل في اختبار التحصيل القياسيّ (SAT) من نتيجة طالب أسود من مدرسة في وسط المدينة، هل يعني ذلك أنّه طالب أفضل، أم يرجع إلى أنّ كونه أبيض وملتحقاً بثانويّة خاصّة مرموقة يجهّزه على الدوام بفكرة "البراعة".

غير أنّ الأكثر إثارة للإعجاب هو مقدار غموض تأثيرات التجهيز هذه. فعندما خضعت لاختبار إكمال الجمل، لم تكن تعرف أنّك جهّزت للتفكير "بالهرم والشيخوخة". ولمَ تفكّر في ذلك؟ لقد كانت تلك الفكرة دقيقة جدًّا. لكنّ المدهش هو أنّ الطلاب لم يدركوا بعد خروجهم ببطء من الغرفة عبر الممرّ أنّ سلوكهم قد تأثّر. طلب بارغ ذات مرّة من أشخاص ممارسة ألعاب فكريّة لا يمكن للمشاركين الفوز فيها إلا بالتعاون أحدهم مع الآخر. لذا جهّز اللاعبين

بأفكار عن التعاون، فكانوا بالطبع متعاونين جدّا ومضت اللعبة بسلاسة كبيرة. ويقول بارغ، "بعد ذلك طرحنا عليهم أسئلة مثل كم كانت قوّة تعاونك؟ وما مقدار رغبتك في التعاون؟ ثمّ قارنّا ذلك بسلوكهم الفعليّ - فجاءت المقارنة صفراً. هذه لعبة تستمرّ خمس عشرة دقيقة، وفي النهاية لا يعرف المشاركون ما الذي فعلوه. لقد كانت تفسيراتهم عشوائيّة، وقد أدهشني ذلك. اعتقدت أنّهم يمكن أن يستشيروا ذاكرتهم، لكنّهم لم يتمكّنوا من ذلك".

خلص أرونسون وستيل إلى النتيجة نفسها مع الطلاب السود الذين كان أداؤهم سيّئا جدًّا بعد تذكيرهم بعرقهم. يقول أرونسون، "تحدّثت إلى الطلاب السود فيما بعد، وسألتهم، 'هل قلّل أي شيء من مستوى أدائكم؟ هل أزعجكم أنّني طلبت منكم الإشارة إلى عرقكم'؟ لقد كان لذلك تأثير كبير على أدائهم. وكانوا يجيبون لا دائماً أو بشيء من نحو 'إنّني لست ذكيًّا بالقدر الكافي لأكون هنا'".

إنّ نتائج هذه التجارب مزعجة جدًّا حقاً. إنها توحي بأنّ ما نعتقد أنّه إرادة حرّة هو وهم إلى حدٍّ كبير: ففي كثير من الأحيان يدير عملنا طيّار آليّ، وتكون طريقة تفكيرنا وأدائنا - ومقدار جودة تفكيرنا وأدائنا الارتجاليّ - أكثر عرضة للتأثيرات الخارجيّة مما ندرك. لكنّني أعتقد أنّ هناك ميزة مهمّة لمقدار سريّة اللاوعي في أداء عمله. ففي مثال مهمّة إكمال الجمل الذي عرضته عليكم بما يحتوي عليه من كلمات تتعلّق بتقدّم العمر، ما هو الوقت الذي استغرقتموه في صياغة جمل مفيدة من تلك الكلمات؟ أعتقد أنّه لم يلزمكم أكثر من بضع ثوانٍ لإتمام كل جملة. ذلك سريع، وقد تمكّنتم من أداء التجربة بسرعة لأنّكم تمكّنتم من التركيز على المهمّة وحجب ما يصرفكم عنها. ولو كنتم تترقّبون أنماطاً محتملة في لوائح الكلمات، لما تمكّنتم من إتمام المهمّة بتلك السرعة. فذلك يصرف انتباهكم. لقد أدّت الإشارة إلى المسنّين والشيخوخة إلى تغيير سرعة مشيكم عند الخروج من الغرفة، لكن هل كان ذلك سيئاً؟ كان لاوعيكم يبلغ جسدكم: التقطت بعض التلميحات إلى أنّنا في بيئة قلقة حقًّا من الشيخوخة - ولنتصرّف وفقاً لذلك. إنّ لاوعيك، في هذا المعنى، يعمل على أنّه نوع من الخادم العقليّ الخصوصيّ. فيهتمّ بكلّ التفاصيل العقليّة الثانويّة في حياتك. ويراقب كل ما يجري حولك ويحرص على أن تتصرّف بالشكل المناسب، في حين يترك لك حريّة التركيز على المشكلة الرئيسيّة القائمة.

كان الفريق الذي ابتكر تجارب المقامرة بأيوا برئاسة طبيب الأعصاب أنطونيو داماسيو، وقد أجرت مجموعة داماسيو بعض الأبحاث الرائعة عما يحدث عندما يجري كثير من التفكير خارج الباب الموصد. درس داماسيو مصابين بتلف في قسم صغير، ولكن مهمّ من الدماغ يدعى القشرة البطنيّة الناصفة قبل الجبهيّة التي تقع خلف الأنف. وتلعب المنطقة البطنيّة الناصفة دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات. فهي تضع تفاصيل الحالات الطارئة والعلاقات وتفرز المعلومات الكثيرة التي نحصل عليها من العالم الخارجيّ، وتحدّد أولويّاتها وتُفرد الأشياء التي تتطلّب اهتمامنا المباشر. يكون الأشخاص الذين تعرّضت المنطقة البطنيّة الناصفة لديهم للضرر عاقلين تماماً. ويمكن أن يكونوا أذكياء جدًّا، لكنّهم يفتقرون إلى القدرة على الحكم على الأشياء. وبشكل أدقّ، ليس لديهم في لاوعيهم الخادم العقليّ الخصوصيّ الذي يتيح لهم التركيز على ما يهمّ حقًّا. وقد وصف داماسيو في كتابه "خطأ ديكارت" محاولة تحديد موعد لأحد المرضى المصابين بهذا النوع من التلف الدماغيّ:

اقترحت موعدين بديلين، كليهما في الشهر القادم ويفصل بينهما بضعة أيام فحسب. أخرج المريض مفكّرة مواعيده وبدأ التدقيق في التقويم. وكان سلوكه التالي، الذي شهده العديد من الباحثين، غير عاديّ. فقد استغرق المريض نحو نصف ساعة في تعداد الأسباب المؤيّدة لكل من التاريخيّن والمضادّة لهما: ارتباطات سابقة، وقرب الارتباطات الأخرى، والظروف الجويّة المحتملة، وأي شيء يمكن أن يفكّر فيه المرء بشأن تاريخ بسيط. لقد قادنا عبر تحليل متعب للتكاليف والفوائد، وإجمال لا ينتهي ومقارنة غير مجدية بين الخيارات والعواقب المحتملة. وتتطلّب

الأمر انضباطاً هائلا للاستماع إلى كل ذلك بدون الخبط على الطاولة وطلب التوقف منه.

أجرى داماسيو وفريقه اختبار المقامرين على المرضى بتلف المنطقة البطنيّة الناصفة. وتوصّل معظم المرضى، مثلنا جميعاً، إلى أنّ ثمة مشكلة في مجموعتي الورق الحمراوين. لكن لم تتعرّق راحات أيدي المرضى في أي وقت، ولم يخطر ببالهم في أي وقت أنّ المجموعتين الزرقاوين أفضل من المجموعتين الحمراوين، ولم يعدّل المرضى استراتيجيّتهم في أي وقت بالابتعاد عن الأوراق المثيرة للمشاكل - حتى بعد أن توصّلوا إلى ماهيّة اللعبة. لقد عرفوا فكريًّا ما هو الصحيح، لكن لم تكن تلك المعرفة كافية لهم لتغيير طريقة لعبهم. ويقول أنطوان بشارة، أحد الباحثين في فريق أيوا، "إنّ ذلك شبيه بإدمان المخدّرات. فباستطاعة المدمنين على المخدّرات الإفصاح جيًّدا عن عواقب سلوكهم. لكنّهم لا يتصرّفون وفقاً لذلك. ويرجع ذلك إلى وجود مشكلة في الدماغ. وهذا ما كنّا نضع إصبعنا عليه. فتلف المنطقة البطنيّة الناصفة يسبّب الانفصال بين ما تعرفه وما تفعله". إنّ ما يفتقر إليه المرضى هو الخادم الخصوصيّ الصامت الذي يدفعهم في الاتجاه الصحيح، ويضيف ذلك العامل العاطفيّ الإضافيّ - تعرّق راحتي اليدين - حرصاً على فعل الشيء الصحيح. وعندما تكون الرهانات كبيرة وفي الأوضاع السريعة الحركة، لا نريد أن نكون متجرّدين من العاطفة وعقلانيّين تماماً مثل مرضى المنطقة البطنيّة الناصفة في اختبار أيوا. ولا نريد أن نقف متحدّثين إلى ما لانهاية عن خياراتنا المتاحة. فأحياناً يكون حالنا أفضل إذا اتخذ العقل الموجود خلف الباب الموصد قراراتنا عنّا.

2. مشكلة رواية القصص

في إحدى ليالي الربيع الرائعة منذ مدّة غير بعيدة، اجتمع أربعة وعشرون رجلاً وامرأة في الغرفة الخلفيّة لحانة في مانهاتن للمشاركة في طقس غريب يسمّى التواعد السريع. وكانوا جميعاً اختصاصيّين شبًّانا في العشرينات من العمر، قليل من الأشخاص على نمط العاملين في وول ستريت وطلاب طبّ ومعلّمين في المدارس، بالإضافة إلى أربع فتيات من المركز الرئيسيّ لمجوهرات آن كلاين. كانت النساء يرتدين كنـزات حمراء أو سوداء، وبنطلون جينـز أو بنطلوناً داكن اللون. وكان الرجال باستثناء واحد أو اثنين يرتدون زيّ عمل مانهاتن المكوّن من قميص كحليّ وبنطلون فضفاض أسود. في البداية اختلطوا دون نظام وهم يمسكون بالمشروبات، بعد ذلك دعت منسّقة السهرة، وهي امرأة طويلة مدهشة اسمها كايلين، المجموعة إلى الانتظام.

قالت إنّ أمام كل رجل ستّ دقائق من المحادثة مع كل امرأة. وستجلس النساء طوال مدّة السهرة وظهورهنّ إلى الجدار على أرائك طويلة ومنخفضة تحيط بالغرفة، وسيدور الرجال من امرأة إلى أخرى، حيث ينتقلون إلى المرأة التالية كلّما دقّت كايلين جرساً يشير إلى انتهاء الستّ دقائق. وأعطي المتواعدون شارة ورقماً ونموذجاً قصيراً يملؤونه، وأشير عليهم بأن يضعوا علامة في الإطار المجاور لرقم من يعجبهم أو يعجبهنّ. وإذا ما علّم أحدهم المربّع الخاصّ بإحداهنّ وعلمّت هي المربّع الخاصّ به، يبلّغ كلا المتواعدين بالبريد الإلكترونيّ للآخر خلال أربع وعشرين ساعة. وكان هناك همهمة وتوقّع. وأسرع العديد من الأشخاص إلى الحمّام في اللحظة الأخيرة. وقرعت كايلين الجرس.

اتخذ الشبّان والفتيات أمكانهم وعمّت المحادثة الغرفة. كانت كراسي الرجال بعيدة ما يكفي عن أرائك الفتيات بحيث تعيّن على الجانبين الانحناء إلى الأمام مسندين مرافقهم إلى ركبهم. وكانت فتاة أو اثنتان تتأرجحان إلى الأمام والخلف على مساند الأريكة. وقد دلق الشابّ المتحدّث إلى الفتاة عند الطاولة رقم ثلاثة البيرة على حجرها. وعند الطاولة رقم واحد، طرحت ذات الشعر البنيّ سلسلة من الأسئلة السريعة لحمل الشابّ على التحدّث، "ما هي الأمنيات

الثلاث التي تتمنّاها؟ هل لديك أشقاء؟ هل تعيش بمفردك”؟ وعند طاولة أخرى، سأل شابّ أشقر اسمه ديفيد الفتاة لماذا انضمّت إلى السهرة. فأجابت، ”أنا في السادسة والعشرين. ويوجد لدى العديد من صديقاتي رفاق شبّان عرفنهم مذ كنّ في المدرسة الثانويّة، وهنّ مخطوبات أو شبه متزوّجات، وأنا ما زلت وحيدة”.

وقفت كايلين إلى جانب المنضدة الطويلة الممتدّة على طول أحد جدران الغرفة. وقالت فيما تراقب أزواج الشبّان والفتيات الذين يتحدّثون بعصبيّة، ”أحياناً تحدث أمور غريبة، لن أنسى تلك الأمسية في تشرين الثاني/نوفمبر، حيث كان هناك شابّ من كوينـز جاء يحمل معه دزّينة من الورود الحمراء، وأعطى واحدة لكلّ فتاة تحدّث إليها. وكان يرتدي بدلة”. وابتسمت نصف ابتسامة وأردفت قائلة، ”كان مستعدًّا للانطلاق”.

أصبح التواعد السريع يحظى بشعبيّة كبيرة في كل أنحاء العالم في السنوات القليلة الماضية، وليس من الصعب إدراك السبب. إنّه اختزال التواعد في حكم سريع بسيط. كان كل من جلس إلى إحدى الطاولات يحاول الإجابة عن سؤال بسيط جدًّا: هل أريد أن أقابل هذا الشخص مرّة أخرى؟ وللإجابة عن ذلك، لا نحتاج إلى السهرة بأكملها. نحن بحاجة فعلاً إلى بضع دقائق. تقول فيلما على سبيل المثال، وهي إحدى النساء الأربع من مجوهرات آن كلاين، إنّها لم تنتقِ أيًّا من الرجال، وإنّها استقرّت على رأيها بشأن كل منهم على الفور. وانتقى رون، وهو يعمل محلّلًا ماليًّا في مصرف استثماريّ، فتاتين، استقرّ على إحداهنّ بعد محادثة استمرّت دقيقة ونصف، وقرّر بشأن الثانية، ليليان الجالسة إلى الطاولة الثانية، فور جلوسه إلى الطاولة أمامها. وقد قال بإعجاب، كان لسانها مثقوباً. تأتي إلى مكان كهذا وتتوقّع وجود مجموعة من المحاميات. لكنّها كانت قصّة مختلفة تماماً. وأعجبت ليليان برون أيضاً. وسألت، ”أتعلم لماذا؟ إنّه من لويزيانا. لقد أحببت لكنته. أسقطت قلمي لأعرف ما الذي سيقوم به، فالتقطه على الفور”. وتبيّن أنّ العديد من الفتيات أعجبن برون لحظة التقائهم به، وأعجب كثير من الشبّان بليليان لحظة التقائهم بها. كلاهما كان يمتلك شرارة رابحة معدية. وقال جون، وهو طالب طبّ يرتدي بدلة زرقاء، في نهاية الأمسية، ”الفتيات ذكيّات حقاً. إنّهن يعلمن منذ الدقيقة الأولى، هل يعجبني هذا الشاب، أو أيمكنني أن أعرّفه إلى والديّ، أو هل هو مجرّد شخص غبيّ”؟ إنّ جون مصيب تماماً، باستثناء أنّ الفتيات لسن الوحيدات الأذكياء. فعندما يتعلّق الأمر بالتشريح الدقيق للمواعدين المحتملين، يكون الجميع أذكياء.

لكن لنفترض أنّني أريد تغيير قواعد التواعد السريع قليلاً. ماذا إذا حاولت أن أنظر خلف الباب الموصد وطلبت من الجميع شرح اختياراتهم؟ نعرف بالطبع أنّه لا يمكن فعل ذلك: فآليّة تفكيرنا اللاواعي عصيّة دائماً على الفهم. لكن ماذا إذا قرّرت عدم التزام جانب الحذر وأجبرت الأشخاص على تفسير انطباعاتهم الأولى وأحكامهم الخاطفة؟ هذا ما فعله أستاذان من جامعة كولومبيا، شينا إيانغر وريموند فيسمان، وقد اكتشفا أنّك إذا طلبت من الناس تفسير أنفسهم، يحدث شيء غريب جدًّا ومزعج. ويتحوّل ما بدا ذات مرّة أكثر تمارين التشريح الدقيق شفافيّة وصفاء إلى شيء مربك جدًّا.

يشكّل إيانغر وفيسمان نوعاً من زوجين غريبين: إيانغر تتحدّر من أصول هنديّة. وفيسمان يهوديّ. إيانغر عالمة نفس وفيسمان اقتصاديّ. والسبب الوحيد لاهتمامهما في التواعد السريع هو أنّهما اشتركا ذات مرّة في نقاش أثناء حفلة ما بشأن الحسنات النسبيّة للزيجات المرتّبة والزيجات الناتجة عن الحبّ. أخبرني فيسمان، وهو رجل نحيل يبدو كأنّه مراهق ولديه روح الفكاهة الساخرة، ”يفترض أنّنا أنتجنا حبًّا واحداً طويل الأمد. وذلك يجعلني فخوراً. كل ما تحتاج إليه ثلاثة لتدخل الجنّة اليهوديّة، لذا إنّني ماضٍ على الدرب”. يدير الأستاذان أمسيات التواعد السريع في مؤخّر حانة وست إند في برودواي، في الشارع المقابل لحرم جامعة كولومبيا. وهي مماثلة لأمسيات التواعد السريع القياسيّة في نيويورك، باستثناء شيء واحد. لا يتواعد المشاركون فقط ثمّ يدقّقون في مربّعات النعم أو اللا. ففي أربع

مناسبات - قبل بداية التواعد السريع، وبعد اختتام الأمسيات، وبعد شهر، ثمّ بعد مرور ستّة أشهر على أمسية التواعد السريع - عليهم أن يملؤوا استبياناً قصيراً يطلب منهم تقييم ما يبحثون عنه في الشريك المحتمل على سلّم من 1 إلى 10. والفئات هي الجاذبيّة، والمصالح المشتركة، والمرح/روح الفكاهة، والإخلاص، والذكاء، والطموح. بالإضافة إلى ذلك، يقيّمون في نهاية كل موعد الشخص الذي قابلوه للتوّ استناداً إلى بعض الفئات نفسها. وفي نهاية الأمسية، يحصل فيسمان وإيانغر على صورة شديدة التفصيل عما يقوله كل شخص بالضبط عن مشاعره أثناء عمليّة التواعد. وعندما تنظر إلى تلك الصورة، تظهر الغرابة.

على سبيل المثال، في جلسة كولومبيا أوليت اهتماماً خاصًّا إلى فتاة شقراء ذات بشرة باهتة وشعر أجعد، وشابّ طويل حيويّ ذي عينين خضراوين وشعر بنّيّ طويل. لا أعرف اسمهما، لكن لنسمّهما ماري وجون. راقبتهما طيلة مدّة موعدهما، واتضّح على الفور أنّ ماري أعجبت بجون، وأنّ جون أعجب بماري. جلس جون إلى طاولة ماري. التقت نظرتهما معاً. أشاحت بنظرها خجلاً. بدت متوتّرة بعض الشيء. انحنت إلى الأمام على مقعدها. بدت من الخارج أنّها حالة واضحة جدًّا من الانجذاب المباشر. لكن دعونا نغوص قليلاً تحت السطح ونطرح بضعة أسئلة. أولاً، هل يتوافق تقييم ماري لشخصيّة جون مع الشخصيّة التي قالت إنّها تريدها في الرجل قبل بدء الأمسية؟ بعبارة أخرى، ما مقدار براعة ماري في توقّع ما تحبّه في الرجل؟ يستطيع فيسمان وإيانغر الإجابة عن هذا السؤال بسهولة ويسر، وقد وجدا عندما قارنا ما قاله المشاركان في التواعد السريع عما اجتذبهما بالفعل في تلك اللحظة أنّ التقييمين غير متوافقين. على سبيل المثال، إذا قالت ماري في بداية الأمسية أنّها تريد شخصاً ذكيًّا ومخلصاً، فلا يعني ذلك البتّة أنّها ستنجذب إلى الرجال الأذكياء والمخلصين فحسب. إنّما من المرجّح أنّ جون، وهو من أعجبت به أكثر من الآخرين، قد يكون جذّابا ومثيراً ومرحاً، لكنّه لا يتميّز بالإخلاص والذكاء على وجه التحديد. ثانياً، إذا كان كل الرجال الذين أعجبت بهم ماري أثناء التواعد السريع أكثر جاذبيّة ومرحاً ممن هم أذكياء ومخلصين، فإنّ ماري ستقول في اليوم التالي، عندما يطلب منها أن تصف رجلها المثاليّ، إنّها تحبّ الرجال الجذّابين والمرحين. لكنّ ذلك يحدث في اليوم التالي فحسب. وإذا طرحت عليها السؤال ثانية بعد شهر، ستعود إلى القول إنّها تريد الذكيّ والجذّاب.

يمكن التسامح معك إذا وجدت الفقرة السابقة مربكة. فهي كذلك: تقول ماري إنّها تريد نوعاً معيَّنا من الأشخاص. بعد ذلك يقدّم إليها العديد من الخيارات فتلتقي بمن تعجب به حقًّا، وفي تلك اللحظة تغيّر رأيها تماماً بشأن الشخص الذي تريد. ولكن بعد انقضاء شهر واحد، تعود إلى ما قالت أصلاً إنّها تريد. إذا ما الذي تريده ماري حقًّا في الرجل؟

قالت إيانغر عندما طرحت عليها هذا السؤال، "لا أدري. هل شخصيّتي الحقيقيّة هي التي وصفتها من قبل"؟

توقّفت إيانغر قليلاً، وتكلّم فيسمان: "لا، شخصيّتي الحقيقيّة هي التي تكشفها أفعالي. هذا ما يقوله الاقتصاديّ".

بدت إيانغر مندهشة. "لا أعرف، هذا ما يقوله عالم النفس".

لم يتفّقا. لكن الأمر يرجع إلى عدم وجود إجابة صحيحة. كان لدى ماري فكرة عما تريده في الرجل، وتلك الفكرة ليست خاطئة. لكنّها غير كاملة. الوصف الذي ابتدأت فيه هو المثال الواعي لديها: ما تعتقد أنّها تريده عندما تجلس وتفكّر في الأمر. لكن ما لا تستطيع التيقّن منه بالدرجة نفسها هو المعايير التي تستخدمها لتكوّن أولويّاتها في تلك اللحظة الأولى من اللقاء مع أحدهم وجهاً لوجه. تلك هي المعلومات الموجودة خلف الباب الموصد.

واجه برادن تجربة مماثلة في عمله مع الرياضيّين المحترفين. فعلى مرّ السنين، حرص على التحدّث إلى أكبر عدد ممكن من لاعبي كرة المضرب الكبار، طارحاً عليهم أسئلة عن سبب لعبهم بالطريقة التي يلعبون بها ولماذا،

وكان يعود خائباً باستمرار. يقول برادن، "لم نجد في كل الأبحاث التي أجريناها مع اللاعبين الكبار لاعباً واحداً متّسقا في معرفة ما يقوم به وشرحه بالضبط. إنّهم يعطون إجابات مختلفة ليس لها معنى". ومن الأشياء التي يفعلها على سبيل المثال، تصوير لاعبي كرة المضرب الكبار بالفيديو ثمّ تحويل حركاتهم إلى أرقام، وتحليلها إطاراً إطاراً على الحاسوب لكي يعرف مثلاً مقدار إدارة بيت سامبراس بالدرجات كتفه في ضربة بظاهر اليد على طول الملعب.

يصوّر أحد أشرطة الفيديو الرقميّة لدى برادن لاعب كرة المضرب الكبير أندريه أغاسي وهو يضرب الكرة بباطن اليد. وقد جرّدت الصورة وتحوّل أغاسي إلى هيكل عظميّ، بحيث تظهر حركة كل مفصل في جسمه بوضوح عندما يتحرّك لضرب الكرة وتكون قابلة للقياس. ويشكّل شريط أغاسي توضيحاً مثاليًّا على عدم قدرتنا على وصف كيف نتصرّف في اللحظة الحاسمة. ويقول برادن، "يرى معظم الخبراء في العالم أنّه يستخدم معصمه ليوجّه المضرب إلى الكرة عندما يضربها بباطن يده. لماذا؟ ما الذي يشاهدونه؟ انظر" - ويشير برادن هنا إلى الشاشة - "أترى عندما يضرب الكرة؟ نستطيع القول بالتصوير الرقميّ إذا كان المعصم يدور ثمن درجة. لكنّ اللاعبين لا يحرّكون معصمهم على الإطلاق تقريباً. وهو لا يحرّك معصمه إلا بعد مرور وقت على ضرب الكرة. إنّه يعتقد بأنّه يحرّكه عند ملامسة الكرة، لكنّه لا يحرّكه في الواقع إلا بعد مرور فترة طويلة على ملامسة الكرة. كيف يمكن للعديد أن ينخدعوا بذلك؟ يتوجّه اللاعبون إلى المدرّبين ويدفعون مئات الدولارات ليتعلّموا كيف يديرون معصمهم عند ضرب الكرة، وكل ما يحدث هو تزايد عدد الإصابات في الذراع".

وجد برادن المشكلة نفسها مع لاعب كرة القاعدة تيد ويليامز. ربما كان ويليامز أعظم ضارب للكرة على الإطلاق، وهو يحظى بتقدير لمعرفته وبصيرته في فنّ ضرب الكرة. ومن الأقوال التي يردّدها دائماً أنّ بوسعه متابعة الكرة حتى تصل إلى لحظة ملامسة المضرب. لكنّ برادن يعرف من عمله في كرة المضرب أنّ ذلك مستحيل. ففي مسافة الأقدام الخمس الأخيرة من توجّه كرة المضرب نحو اللاعب، تكون الكرة قريبة جدًّا وسريعة جدًّا بحيث لا يمكن رؤيتها. ويكون اللاعب في تلك المسافة أعمى في الواقع. والأمر نفسه ينطبق على كرة القاعدة (البايسبول). لا يستطيع أحد رؤية الكرة عند ملامستها المضرب. ويقول برادن، "التقيت ويليامز ذات مرّة. كنّا كلينا يعمل لفريق سيرز ونحضر الحدث نفسه. قلت، 'لقد أجرينا يا تيد دراسة أظهرت أنّ البشر لا يستطيعون متابعة الكرة وصولاً إلى المضرب. فذلك يحدث في ثلاث ملي ثوانٍ'. وكان صادقاً معي إذ قال، 'أعتقد أنّه يبدو لي أنّني أستطيع ذلك'".

يستطيع تيد ويليامز ضرب الكرة بشكل أفضل من كل اللاعبين في تاريخ اللعبة، ويستطيع أن يفسّر بثقة تامّة كيف يفعل ذلك. لكنّ تفسيره لا يتوافق مع أفعاله، مثلما لا يتوافق تفسير ماري لما تريده في الرجل مع ما جُذبت إليه في تلك اللحظة. إنّنا كبشر نعاني من مشكلة رواية القصص. فنحن نسرع إلى الإتيان في تفسيرات لأمور لا يوجد تفسير لها في الواقع.

قبل سنوات عديدة، علّق عالم النفس نورمان ر. ف. مائير حبلين طويلين في سقف غرفة مملوءة بكل أنواع الأدوات والأشياء والمفروشات. وكان الحبلان متباعدين بحيث إنّك إذا أمسكت طرف أحدهما يمكنك الاقتراب للإمساك بالحبل الآخر. وكان يطرح على كل من يدخل الغرفة السؤال نفسه: ما عدد الطرق المختلفة التي يمكنك استخدامها لربط نهايتي هذين الحبلين؟ توجد أربعة حلول ممكنة لهذه المسألة. أحدها مدّ الحبل إلى أقصى ما يمكن نحو الآخر، وتثبيته بجسم ما، مثل كرسيّ، ثمّ التوجّه إلى الحبل الثاني. والثانية تناول قطعة سلك وربطها بطرف أحد الحبلين بحيث يصبح طوله كافياً للوصول إلى الحبل الآخر. والثالثة الإمساك بحبل بيد واستخدام أداة مثل قضيب طويل لجذب الحبل الآخر نحوك. وقد وجد مائير أنّ معظم الأشخاص توصّلوا إلى هذه الحلول الثلاثة بسهولة. أما الحل الرابع - وهو أرجحة الحبل مثل رقّاص الساعة ثم الإمساك بالحبل الآخر - فلم يتوصّل إليه سوى قلّة من الأشخاص. وارتبك

الباقون. كان مائير يطلب منهم الجلوس والتفكير جيّدا لمدّة عشر دقائق ثم يمشي عبر الغرفة باتجاه النافذة دون أن يقول شيئاً، ويحفّ بأحد الحبلين عرَضاً، بحيث يتحرّك الحبل جيئة وذهاباً. وبعد أن يفعل ذلك، يصيح معظم الأشخاص فجأة إيذاناً بأنّهم توصّلوا إلى حلّ رقّاص الساعة. لكن عندما طلب مائير من هؤلاء الأشخاص وصف كيفيّة توصّلهم إلى ذلك، لم يقدّم السبب الصحيح سوى واحد منهم فقط. وكما كتب مائير: "لقد أدلوا بجمل مثل: 'بدا لي ذلك'؛ 'كان الشيء الوحيد المتبقّي'؛ 'أدركت أنّ الحبل يتأرجح إذا ثبّت به ثقلاً'؛ 'ربما أوحى لي بذلك أحد مقرّرات الفيزياء التي درستها'؛ 'حاولت التفكير في طريقة لإيصال الحبل إلى هنا، والطريقة الوحيدة هي جعله يتأرجح'. وأفاد أستاذ في علم النفس بما يلي: 'بعد أن استنفدت كل شيء آخر، كان الأمر التالي هو هزّ الحبل ليتأرجح. لقد فكّرت في وضعيّة التأرجح عبر النهر. وتصوّرت القرود وهي تتأرجح بين الأشجار. وظهرت هذه الصورة في وقت متزامن مع الحلّ. وبدت الفكرة كاملة'".

هل كان هؤلاء الأشخاص يكذبون؟ هل كانوا خجلين من الاعتراف بأنّهم لم يتمكّنوا من حل المسألة إلا بعد التلميح به إليهم؟ لا، بل لقد كان تلميح مائير دقيقاً جدًّا بحيث لم يُدرك إلا على مستوى اللاوعي. وتمّت معالجته خلف الباب الموصد، لذا عندما طُلب من المختَبَرين تقديم تفسير لذلك، لم يكن بوسعهم سوى اختلاق ما بدا لهم سبباً معقولاً.

هذا هو الثمن الذي ندفعه مقابل الفوائد الكثيرة للباب الموصد. فعندما نطلب من الأشخاص تقديم شرح للتفكير الذي يتوصّلون إليه - لا سيّما التفكير الذي يأتي من اللاوعي - علينا توخّي العناية في تفسير إجاباتهم. عندما يتعلّق الأمر بالحبّ، نفهم ذلك بالطبع. نعرف أنّنا لا نستطيع وصف الشخص الذي سنقع في حبّة بشكل عقلانيّ: لذا نتواعد - لنختبر نظريّاتنا بشأن من يجتذبنا. ويعرف الجميع أنّ من الأفضل أن يبيّن لك خبير - لا أن يخبرك فقط - كيف تلعب كرة المضرب أو الغولف أو تعزف على آلة موسيقيّة. فنحن نتعلّم بالمثال والتجربة المباشرة لأنّ ثمة حدوداً حقيقيّة لكفاية التعليمات الشفهيّة. لكن في النواحي الأخرى من حياتنا، لا أعتقد أنّنا نحترم دائماً غوامض الباب الموصد ومشكلة رواية القصص. فهناك أوقات نطالب فيها بتفسير، وعندما لا يكون التفسير ممكناً حقًّا، يترتّب على القيام بذلك تبعات خطيرة كما سنرى في الفصول القادمة من هذا الكتاب. يقول عالم النفس جوشوا أرونسون، "بعد النطق بالحكم على أو. جي. سمبسون، ظهرت إحدى المحلّفات على التلفزيون وقالت بقناعة مطلقة، 'ليس للعرق أي علاقة البتة بالقرار'. كيف يمكنها أن تعرف ذلك؟ إنّ ما يظهره بحثي بتجهيز المنتمين إلى عرق معيّن وأداء الاختبارات، وبحث بارغ مع المقاطعين، وتجربة مائير بالحبلين هو أنّ الناس يجهلون الأشياء التي تؤثّر على أفعالهم، ومع ذلك نادراً ما يشعرون بأنّهم جهلة. علينا أن نتقبّل جهلنا ونقول، 'لا أعرف' في الغالب".

هناك بالطبع درس ثانٍ لا يقلّ قيمة عن الأوّل في تجربة مائير. لقد كان المختَبَرون حائرين. وكانوا محبطين. لقد أمضوا عشر دقائق جالسين هناك، ولا شكّ أنّ العديد منهم شعر بأنّه فشل في اختبار مهمّ، وأنّه بدا أحمق. لكنّهم لم يكونوا أغبياء. لماذا؟ لأنّه لم يكن لدى الجميع في تلك الغرفة عقل واحد، وإنّما عقلان، كان عقلهم الواعي محجوباً طوال الوقت، فيما يقوم عقلهم اللاواعي بمسح الغرفة، ودراسة الاحتمالات، ومعالجة كل تلميح محتمل. وحالما وجد الجواب، أرشدهم - بصمت وثقة - إلى الحل.

3خطأ وارن هاردنغ: لماذا ننجذب إلى الرجال الطوال السمر والوسيمين

في صباح يوم باكر من عام 1899، التقى رجلان في الحديقة الخلفيّة لفندق غلوب في ريتشموند، أوهايو، أثناء تلميع أحذيتهما. كان أحدهما محامياً من عاصمة الولاية كولومبوس، ويدعى هاري دورتي. كان بديناً أحمر الوجه ذا شعر أسود ناعم، ويتميّز بالدهاء. وكان يعتبر ميكافيلليّ السياسة في أوهايو، حيث يجري الترتيبات خلف الكواليس، وهو حَكَم ماهر على الأشخاص أو الفرصة السياسيّة على الأقلّ. وكان الآخر محرّر صحيفة من بلدة موريون الصغيرة بأوهايو، يدعى وارن هاردنغ، ويفصله في ذلك الوقت أسبوع عن الفوز بعضويّة مجلس الشيوخ عن ولاية أوهايو. تفرّس دوتري في هاردنغ فأعجب بما رأى. وقد كتب الصحافيّ مارك سوليفان عن تلك اللحظة في الحديقة يقول:

> كان هاردنغ مثيراً للإعجاب. وهو في ذلك الوقت في الخامسة والثلاثين. كان رأسه وقسماته وكتفاه وجذعه بالحجم الذي يجذب الانتباه؛ وكانت نسب كل منها إلى الأخرى تحدث تأثيراً يمكن أن يبرّر استخدام أكثر من كلمة وسيم إذا توافرت في أي رجل - في السنوات اللاحقة، عندما صار معروفاً خارج عالمه المحليّ، استخدمت كلمة "رومانيّ" بين الحين والآخر لوصفه. وعندما نـزل عن كرسيّ تلميع الأحذية، أظهرت ساقاه النسب الرائعة لجسمه، وأضافت رشاقة خطواته وانتصاب قامته وسلوكه العفويّ المزيد إلى الانطباع المكوّن عن مظهره البدنيّ ورجولته. وقد اجتمعت ليونته مع ضخامة هيكله، وأضفت عليه عيناه الواسعتان اللامعتان، وشعره الأسود الكثيف، وبشرته السمراء المميّزة بعض وسامة الهنود. وأوحت لطافته عندما قدّم كرسيّه إلى زبون آخر بمشاعر ودّ حقيقيّة تجاه كل البشر. لقد كان صوته رجوليًّا دافئاً وذا وقعٍ مميّز. وعكست سعادته بالعناية التي أولاها ماسح الأحذية وعياً لأهميّة الملابس غير معتاد لدى رجال البلدات الصغيرة. وأوحى سلوكه عند تقديمه إكراميّة لماسح الأحذية بطبيعته الكريمة، ورغبته في إدخال السرور على الآخرين استناداً إلى اليسر الماديّ وطيبة القلب الصادقة.

في تلك اللحظة، فيما كان دوتري يقيّم هارنغ، راودته فكرة بأنّه سيغيّر التاريخ الأميركيّ: ألا يصلح ذلك الرجل لأن يكون رئيساً عظيماً؟

لم يكن وارن هاردنغ متميًّزا في ذكائه. إنما كان مولعاً في لعب البوكر والغولف وشرب الخمر، والأهمّ من ذلك كلّه مطاردة النساء، بل إنّ شهواته الجنسيّة قاربت حدّ الأسطورة. لم يميّز نفسه البتّة فيما كان يرتقي من منصب سياسيّ إلى آخر. فقد كان مبهماً ومتناقض المشاعر في القضايا السياسيّة. ووصفت خطاباته ذات مرّة بأنّها "جيش من العبارات المتفاخرة التي تتحرّك على الأرض بحثاً عن فكرة". وبعد أن انتخب عضواً في مجلس الشيوخ سنة 1914، تغيّب عن المداولات بشأن حقّ المرأة في الانتخاب وحظر الخمور - وهما اثنان من أكبر القضايا السياسيّة في زمنه. لم يتقدّم بثبات من السياسة المحليّة في أوهايو إلا بدفع من زوجته، فلورنس، وبإدارة وتخطيط هاري دورتي، ولأنّه كان يزداد جاذبيّة كلّما تقدّمت به السنّ. وذات مرّة صاح أحد مناصريه في إحدى المآدب، "لماذا يبدو ابن الزانية مثل سيناتور"، وقد كان كذلك. ففي منتصف عمره، كتب فرانسيس راسل، واضع السيرة الذاتيّة لهاردنغ، يقول، "كان حاجباه السوداوان يتباينان مع شعره الرماديّ فيعطيان تأثير القوّة، وكانت كتفاه العريضتان وبشرته السمراء يوحيان بالصحّة والعافية". ووفقاً لراسل، كان بوسع هاردنغ ارتداء اللباس الرومانيّ والتمثيل على المسرح في مسرحيّة عن يوليوس قيصر. وقد رتّب دورتي لهاردنغ إلقاء خطاب في المؤتمر الرئاسيّ للحزب الجمهوريّ سنة 1916 لأنّه يعرف أنّ الناس يكفيهم أن يروا هاردنغ ويسمعوا صوته الهادر الرائع ليقتنعوا بجدارته لشغل منصب رفيع. وفي سنة 1920، أقنع دورتي هاردنغ، رغم معارضة الثاني، بالترشّح إلى البيت الأبيض. ولم يكن دورتي هازلاً في ذلك، بل جادًّا.

كتب سوليفان، "منذ أن التقى الرجلان، كان دورتي مقتنعاً بأنّ هاردنغ يصلح لأن يكون 'رئيساً عظيماً'. وكان دورتي يعبّر عن ذلك، دون وعي، أحياناً بأمانة تزيد على الدقّة بقوله، 'رئيس ذو مظهر رائع'". دخل هاردنغ مؤتمر الحزب الجمهوريّ في ذلك الصيف وهو يحتل المرتبة السادسة بين ستة مرشّحين. ولم يأبه دورتي لذلك. فقد كان الخلاف مستحكماً في المؤتمر بين المرشّحين الأولين، لذا توقّع دورتي أن يضطر المندوبون إلى البحث عن بديل. ولمن سيلتفتون في تلك اللحظة اليائسة، إذا لم يكن إلى الرجل الذي ينضح بالفطنة والكرامة وكل ما هو رئاسيّ؟ في ساعات الصباح الباكر، عندما اجتمعوا في الغرف الخلفيّة العابقة بالدخان لفندق بلاكستون بشيكاغو، رفع قادة الحزب الجمهوريّ أيديهم وسألوا، أليس هناك مرشّح يمكنهم التوافق عليه؟ وظهر اسم واحد على الفور: هاردنغ! ألا يبدو كأنّه مرشّح رئاسيّ؟ وهكذا أصبح السيناتور هاردنغ المرشّح هاردنغ، وفي وقت لاحق في ذلك الخريف، بعد حملة أديرت من منـزله في ماريون بأوهايو، أصبح المرشّح هاردنغ الرئيس هاردنغ. ولبث هاردنغ في الرئاسة سنتين قبل أن يتوفّى فجأة بسكتة دماغيّة. ويتّفق معظم المؤرّخين على أنّه كان أحد أسوأ الرؤساء في تاريخ أميركا.

1. الجانب المظلم للتشريح الدقيق

تحدّثت في الكتاب حتى الآن عن القوّة غير العاديّة التي يمكن أن يتّصف بها التشريح الدقيق، وأنّ ما يجعل التشريح الدقيق ممكناً هو قدرتنا على الغوص بسرعة كبيرة تحت سطح الموقف. فقد تمكّن توماس هوفنغ وإيفلين هاريسون وخبراء الفنّ من أن يروا على الفور ما وراء احتيال المزيّف. وبدا سوزان وبيل في البداية أنّهما يجسّدان الزوجين السعيدين والمتحابّين. لكن عندما استمعنا عن قرب لتفاعلهما معاً وقسنا نسبة المشاعر الإيجابيّة إلى السلبيّة، حصلنا على رواية مختلفة. وكشف بحث ناليني أمبادي مقدار ما يمكن أن نتعلّمه بشأن احتمال مقاضاة طبيب إذا ما تجاوزنا الشهادات المعلّقة على الجدار والمعطف الأبيض وركّزنا على نبرة الصوت. لكن ماذا يحدث إذا انقطعت سلسلة التفكير السريع بطريقة أم بأخرى؟ ماذا إذا توصّلنا إلى حكم خاطف دون أن نلج تحت السطح؟

في الفصل السابق، كتبت عن التجارب التي أجراها جون بارغ والتي بيّن فيها أنّ لدينا ارتباطات فكريّة قويّة بكلمات معيّنة (مثل، "فلوريدا"، و"أشيب"، و"تجعّدات"، و"بينغو") بحيث أنّ مجرّد التعرّض لها يمكن أن يحدث تغييراً في سلوكنا. وأعتقد أنّ هناك وقائع تتعلّق بمظهر الآخرين - حجمهم أو شكلهم أو لونهم أو جنسهم - يمكن أن تطلق مجموعة مماثلة من التداعيات الفكريّة القويّة. فكثير من الأشخاص الذين نظروا إلى وارن هاردنغ شاهدوا فيه الوسامة الشديدة والطلّة المميّزة وقفزوا إلى الاستنتاج الفوريّ - غير المبرّر البتّة - إنّه رجل يتّسم بالشجاعة والذكاء والاستقامة. لكنّهم لم يتعمّقوا تحت السطح. فمظهره يحمل العديد من الدلالات الضمنيّة القويّة التي توقف عمليّة التفكير العاديّة.

إنّ خطأ وارن هاردنغ هو الجانب المظلم من الإدراك السريع. وهو مصدر مقدار كبير من التحامل والتمييز. إنّه السبب الذي يجعل اختيار المرشّح الصحيح لعمل ما صعباً للغاية، ولماذا يتوصّل من هم متوسّطو النوعيّة، في حالات تزيد عما نعترف به، إلى شغل مناصب ذات مسؤوليّات عالية. ويشكّل القبول بأنّنا نستطيع في بعض الأحيان أن نعرف عن شخص ما أو أمر ما بطرفة عين، أكثر مما نستطيع أن نعرفه عنه بعد أشهر من الدراسة، جزءاً مما يعنيه أخذ التشريح الدقيق والانطباعات الأولى على محمل الجدّ. لكن علينا الاعتراف أيضاً بالظروف التي يقودنا فيها الإدراك السريع إلى الضلال وفهمها.

2. ومضة بالأسود والأبيض

في السنوات القليلة الماضية، بدأ عدد من علماء النفس يتفحّصون عن كثب الدور الذي تلعبه هذه الأنواع من الارتباطات اللاواعية - أو الضمنيّة، كما يسمّونها - في اعتقاداتنا وسلوكنا، وتركّز جانب كبير من عملهم على الأداة الرائعة التي تسمّى اختبار الارتباط الضمنيّ. وقد وضع هذا الاختبار أنطوني ج. غرينوولد، وماهزارين بناجي، وبريان نوسيك، وهو يستند إلى ملاحظة واضحة في الظاهر - لكنّها عميقة جدًّا. فنحن نقيم ارتباطات بين أزواج الأفكار المرتبطة معاً بالفعل في عقولنا بسرعة أكبر بكثير مما نقيمه بين أزواج الأفكار غير المألوفة لدينا. ما الذي يعنيه ذلك؟ دعوني أضرب مثلاً. يوجد أدناه لائحة من الكلمات. خذ قلماً وعيّن كل اسم للفئة التي ينتمي إليها بوضع علامة تدقيق إلى يسار الكلمة الصحيحة أو يمينها. ويمكنك القيام بذلك بالنقر بإصبعك في العمود الملائم. افعل ذلك بأسرع ما يمكن. ولا تقفز فوق الكلمات. ولا تهتمّ بشأن الأخطاء التي ترتكبها.

ذكر		أنثى
....	جون	....
....	بوب	....
....	آمي	....
....	هولي	....
....	جوان	....
....	ديريك	....
....	بيغي	....
....	جيسون	....
....	ليزا	....
....	مات	....
....	سارة	....

كان الأمر سهلاً، أليس كذلك؟ وسبب سهولة ذلك أنّنا عندما نقرأ اسم "جون" أو "بوب" أو "هولي" أو نسمعه، ليس علينا التفكير إذا فيما إذا كان اسم ذكر أو أنثى. إذ يوجد لدى الجميع ارتباط قويّ مسبق بين الاسم الأول مثل جون والجنس الذكر، أو اسم مثل ليزا والإناث.

كانت تلك بمثابة إحماء. لنقم الآن بإتمام اختبار ارتباط ضمنيّ فعليّ. وهو مماثل لاختبار الإحماء، باستثناء أنّني الآن سأمزج معاً بين فئتين منفصلتين تماماً. مرّة ثانية ضع علامة تدقيق إلى يمين أو يسار كل كلمة، في الفئة التي تنتمي إليها.

أنثى أو عائلة	ذكر أو مهنة

............ليزا ....
............مات ....
............غسيل............
............منظّم أعمال............
............جون ....
............تاجر ....
............بوب ....
............رأسماليّ ....
............هولي............
............جوان............
............بيت ....
............شركة ....
............أشقّاء............
............بيغي............
............جيسون ....
............مطبخ............
............عمل منـــزليّ............
............والدان............
............سارة ....
............ديريك............

أعتقد أنّ معظمكم وجد أنّ هذا الاختبار أصعب قليلاً، لكنّكم كنتم سريعين في وضع الكلمات في الفئة الصحيحة.

جرّبوا الآن ما يلي:

أنثى أو مهنة	ذكر أو عائلة

............سارة ....
............ديريك ....

............تاجر ....
............وظيفة ....
............جون ....
............بوب ....
............هولي............
............منـــزليّ ....
............منظّم أعمال ....
............مكتب ....
............جوان ....
............بيغي ....
............أبناء عمّ............
............جدّان ....
............جيسون............
............بيت ....
............ليزا ....
............شركة ....
............مات ....

هل لاحظت الفارق؟ كان هذا الاختبار أكثر صعوبة بقليل من الذي سبقه، أليس كذلك؟ إذا كنت مثل معظم الأشخاص، فقد كان الوقت الذي استغرقته لوضع كلمة "منظّم أعمال" (Entrepreneur بالإنكليزيّة) في فئة "المهنة" عندما تمّت المزاوجة بين "المهنة" و"أنثى" أطول قليلاً مما كان عليه عند المزاوجة بين "المهنة" و"ذكر". ويرجع ذلك إلى أنّ معظمنا لديه ارتباطات ذهنيّة بين الذكورة والمفاهيم المهنيّة أقوى من الارتباطات بين الأنوثة والأفكار المتعلّقة بالمهن. فكلمة "ذكر" و"رأسماليّ" ترتبطان معاً في عقولنا مثل ارتباط "جون" و"ذكر". لكن عندما تكون الفئة "ذكر أو أنثى"، علينا أن نتوقّف ونفكّر - حتى ولو كان لبضع مئات من الملي ثوان - قبل أن نقرّر ما الذي نفعله بكلمة مثل "تاجر".

عندما يعطي علماء النفس اختبار الارتباط الضمنيّ، لا يستخدمون عادة اختبارات الأوراق والأقلام مثل الاختبارات التي أعطيتها لك للتوّ. بل يقومون بذلك باستخدام الحاسوب في معظم الأوقات. تومض الكلمات على الشاشة كل على حدة، وإذا كانت كلمة ما تنتمي إلى عمود أيسر، تنقر على الحرف e، وإذا كانت تنتمي إلى العمود الأيمن تنقر على الحرف i. وميزة إجراء اختبار الارتباط الضمنيّ على الحاسوب أنّه يمكن قياس الردود بالملي ثانية، وتستخدم هذه القياسات في تحديد نتيجة الممتحَن. لذا إذا استغرقت مدّة تزيد قليلاً مثلاً في إتمام القسم الثاني من اختبار الارتباط الضمنيّ المتعلّق بالعمل/العائلة عما استغرقته في القسم الأول، نقول إنّ لديك ارتباطاً معتدلاً بين الرجال ومكان العمل. وإذا استغرقت مدّة أطول بكثير لإتمام القسم الثاني، نقول إنّ لديك ارتباطاً ذكوريًّا تلقائيًّا قويًّا عندما يتعلّق الأمر بمكان العمل.

من الأسباب التي جعلت اختبار الارتباط الضمنيّ يحظى بشهرة كبيرة في السنوات الأخيرة كأداة للبحث أنّ التأثيرات التي يقيسها ليست دقيقة. فاختبار الارتباط الضمنيّ هو الأداة التي تصدمك بنتائجها، مثلما يشهد على ذلك الذين شعروا منكم بأنّهم تباطؤوا قليلاً في القسم الثاني من اختبار الارتباط الضمنيّ المتعلّق بالعمل/العائلة. ويقول غرينوولد، "عندما يكون هناك ارتباط قويّ مسبق، يجيب الناس في وقت يتراوح بين 400 و600 ملي ثانية. وعندما لا يكون الارتباط موجوداً، قد يلزمهم 20 إلى 300 ملي ثانية إضافيّة - وذلك كبير جداً في مجال هذه الأنواع من التأثيرات. وقد وصف أحد زملائيّ من الاختصاصيّين بعلم النفس المعرفيّ ذلك بأنّه تأثير يمكنك قياسه بساعة شمسيّة".

إذا شئتم تجربة اختبار ارتباط ضمنيّ محوسب، يمكنكم الذهاب إلى موقع الإنترنت www.implicit.harvard.edu. وستجدون هناك عدّة اختبارات، بما في ذلك أشهر اختبارات الارتباط الضمنيّ، وهو المتعلّق بالعرق. لقد خضعت لهذا الاختبار في عدّة مناسبات، وكانت النتائج تبعث على القشعريرة في نفسي دائماً. في بداية الاختبار تُسأل ما هي مواقفك من السود والبيض. وأجبت، مثلما أنا واثق من أنّ معظمكم سيجيب، أعتقد بأنّ الأعراق متساوية. وبعد ذلك جاء الاختبار. تشجّع على إتمامه بسرعة. يأتي أولاً اختبار الإحماء. وهو عبارة عن سلسلة من الصور التي تومض على الشاشة. عندما ترى وجهاً أسود، تضغط على الحرف e وتضعه في الفئة اليسرى. وعندما ترى وجهاً أبيض، تضغط على الحرف i وتضعه في الفئة اليمنى. تمّ ذلك في طرفة عين: لم يكن عليّ التفكير بتاتاً. وبعد ذلك جاء القسم الأول.

أميركي أوروبي أو سيئ | أميركي أفريقي أو صالح

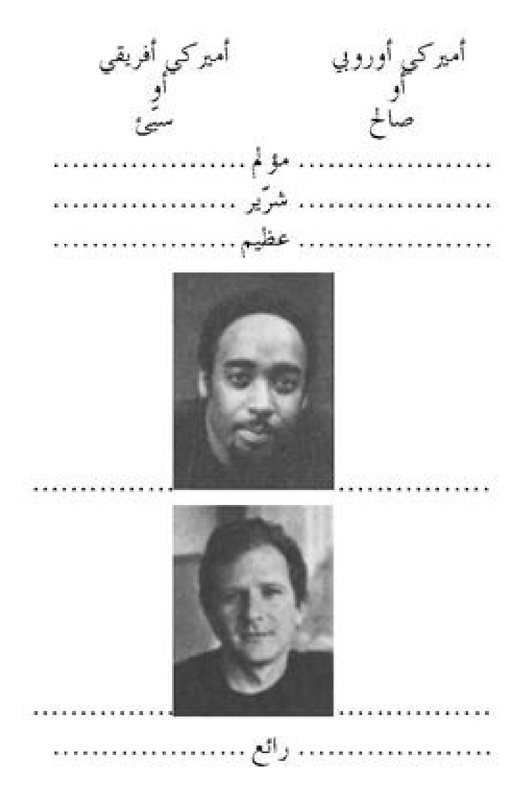
مؤلم

شرّير

عظيم

رائع

وهكذا دواليك. فجأة حدث لي شيء غريب. فقد أصبحت مهمّة وضع الكلمات والوجوه أكثر صعوبة بشكل فجائيّ. ووجدتني أبطئ سرعتي. كان عليّ أن أفكّر. وأحياناً كنت أقوم بتعيين شيء في فئة فيما كنت أعني في الواقع تعيينها في الفئة الأخرى. وبذلت أقصى ما أستطيعه من جهد، وكنت أشعر في مؤخّر رأسي بتنامي الإحساس بإخضاع النفس. لماذا أواجه مثل هذه المشكلة عندما يتعيّن عليّ أن أضع "عظيم" أو "رائع" في فئة "صالح" عند مزاوجة "صالح" مع "أميركيّ إفريقيّ" أو عندما يتعيّن عليّ أن أضع كلمة "شرير" في فئة "سيئ" عند مزاوجة "سيئ" مع "أميركيّ أوروبيّ"؟ وبعد ذلك جاء القسم الثاني. وفي هذه المرّة عكست الفئات.



وهكذا دواليك. والآن ازداد إخضاع النفس لديّ. لكن لم أجد الآن صعوبة تذكر على الإطلاق.

شرّير؟ أميركيّ إفريقيّ أو سيّئ.

مؤلم؟ أميركيّ إفريقيّ أو سيّئ.

رائع؟ أميركيّ أوروبيّ أو صالح.

تقدّمت للاختبار مرّة ثانية، ثمّ ثالثة، ثمّ رابعة، على أمل أن يبتعد ذلك الشعور الكريه بالتحيّز. وكان الأمر سيّان. وتبيّن أنّ 80 بالمئة ممن تقدّموا للاختبار لديهم ارتباطات محابية للبيض، أي أنّه يلزمهم مدّة أطول لإكمال الإجابات عندما يطلب منهم وضع الكلمات الجيّدة في فئة "السود"، مما يلزمهم عندما يُطلب منهم ربط الأشياء السيّئة بالسود. ولم تكن نتيجة اختباري سيّئة جدًّا. ففي اختبار الارتباط الضمنيّ المتعلّق بالأعراق، حصلت على تقييم يفيد بأنّ لديّ "تفضيل تلقائيّ معتدل للبيض". لكنّني نصف أسود (أمي جامايكيّة).

إذاً ما الذي يعنيه ذلك؟ هل يعني أنّني عنصريّ، أو شخص أسود كاره لذاته؟ ليس تماماً. ما يعنيه هو أنّ مواقفنا تجاه أشياء مثل العرق أو الجنس (ذكر أم أنثى) يعمل على مستويين. أوّلا، لدينا مواقفنا الواعية. وهي ما نختار تصديقه. إنّها قيمنا المعلنة التي نستخدمها لتوجيه سلوكنا بشكل متعمّد. وما سياسات الفصل العنصريّ في جنوب إفريقيا أو القوانين في جنوب الولايات المتحدة التي تجعل التصويت صعباً على الأميركيّين المنحدرين من أصول إفريقيّة سوى مظاهر لتمييز واعٍ، وعندما نتحدّث عن العنصريّة أو نناضل من أجل حقوق الإنسان، فإنّنا نشير إلى هذا النوع من التمييز. لكنّ مقاييس اختبار الارتباط الضمنيّ شيء آخر. فهي تقيس المستوى الثاني لمواقفنا، موقفنا العنصريّ على مستوى اللاوعي - الارتباطات التلقائيّة الفوريّة التي تظهر فجأة قبل أن يكون لدينا الوقت للتفكير. إنّنا لا نختار مواقفنا اللاواعية بشكل متعمّد. بل إنّنا قد لا نكون مدركين لها، كما أشرت في الفصل الأول. فالحاسوب العملاق الذي لدينا، وهو اللاوعي، يحسب كل البيانات التي لدينا من تجارب سابقة مررنا بها، الأشخاص الذين التقينا بهم، والدروس التي تعلّمناها، والكتب التي قرأناها، والأفلام السينمائيّة التي شاهدناها، وما إلى هنالك، ويكوّن رأياً. هذا هو ما ينتج عن اختبار الارتباط الضمنيّ.

الأمر المزعج بشأن هذا الاختبار أنّه يكشف أنّ مواقفنا اللاواعية قد لا تتوافق البتّة مع قيمنا الواعية المعلنة. فقد تبيّن على سبيل المثال، أنّ نحو نصف الأميركيّين الأفارقة الذين تقدّموا لاختبار الارتباط الضمنيّ الخاصّ بالأعراق، ويبلغ عددهم خمسة وعشرين ألفاً، لديهم، مثلي، ارتباطات بالبيض أقوى من ارتباطاتهم بالسود. وكيف لا يكون ذلك؟ فنحن نعيش في أميركا الشماليّة حيث تحيط بنا الرسائل الثقافيّة اليوميّة التي تربط البيض بالخير. ويقول ماهزارين باناجي، أستاذ علم النفس بجامعة هارفرد وأحد قادة البحث في مجال اختبار الارتباط الضمنيّ، "أنت لا تختار إجراء ارتباطات إيجابيّة بالمجموعة المهيمنة. لكن لا بدّ لك من ذلك. فتلك المجموعة ترتبط بالأشياء الصالحة في كل ما حولك. تفتح الجريدة وتقلّب التلفزيون، ولا يمكنك الفرار من ذلك".

إنّ اختبار الارتباط الضمنيّ أكثر من مجرّد مقياس للمواقف. إنّه أيضاً أداة قويّة للتوقّع بكيفيّة تصرّفنا في أنواع معيّنة من الأوضاع العفويّة. فإذا كان لديك نمط من الارتباطات القويّة المؤيّدة للبيض على سبيل المثال، فثمة أدلّة على أنّ ذلك سيؤثّر على طريقة سلوكك بحضور شخص أسود. لن يؤثّر على ما تختار أن تقوله أو تفعله. لكن لن تدرك على الأرجح بأنّك تتصرّف بشكل مختلف عما تتصرّفه بوجود شخص أبيض. لعلّك لن تنحني كثيراً إلى الأمام، وتبتعد قليلاً عنه، وتكون أكثر تحفّظًا في التعبير، وتقلّل من الاتصال به بالعينين، وتقف بعيداً عنه قليلاً، وتقلّل من الابتسام له، ويزيد تردّدك أو تعثّرك في استخدام الكلمات. هل لذلك أهميّة؟ إنّه كذلك بالطبع. لنفترض أنّ الحوار هو مقابلة بشأن وظيفة ما. ولنفترض أنّ مقدّم الطلب رجل أسود. سوف ينتبه إلى ذلك اللايقين والمسافة، وقد يجعله

ذلك أقلّ إيماناً بنفسه، وأقلّ ثقة، وأقلّ وداداً. وما الذي ستعتقده بعد ذلك؟ سينتابك شعور بأنّ المتقدّم ليس لديه ما يلزم، أو ربما أنّه يتحاشى الآخرين، أو ربما أنّه لا يريد ذلك العمل حقًّا. بعبارة أخرى، ما يفعله هذا الانطباع اللاواعي الأول هو إخراج هذه المقابلة عن مسارها.

وماذا إذا كان الرجل الذي تجري معه مقابلة طويلاً؟ إنّني واثق من أنّنا على مستوى الوعي لا نعامل طوال القامة بشكل مختلف عن معاملة القصار. لكنّ ثمة كثير من الأدلّة التي توحي بأنّ الطول - لا سيّما عند الرجال - يطلق مجموعة معيّنة من التداعيات الفكريّة الإيجابيّة اللاواعية. وقد أجريت استطلاعاً لنحو نصف الشركات الواردة في لائحة "فورتشن 500" - وهي لائحة بأكبر الشركات في الولايات المتحدة - طارحاً على كلّ شركة أسئلة عن رئيسها التنفيذيّ. وقد تبيّن أنّ معظم رؤساء الشركات الكبيرة، وأنا على يقين من أنّ ذلك لن يفاجئ أحد - رجال بيض، وهو ما يعكس دون شكّ نوعاً من التحيّز الضمنيّ. لكن كان معظمهم طوال القامة أيضاً: فقد وجدت في عيّنتي أنّ متوسّط طول الرؤساء التنفيذيّين الذكور يقلّ قليلاً عن متر وثلاثة وثمانين سنتيمتراً. ونظراً لأنّ متوسّط طول الذكور الأميركيّين يبلغ متراً وخمسة وسبعين سنتيمتراً، فذلك يعني أنّ الرؤساء التنفيذيّين كمجموعة يزيد طولهم نحو ثمانية سنتيمترات عن بقيّة أبناء جنسهم. لكنّ هذا الإحصاء يقلّل حقًّا من أهميّة المسألة. إذ يبلغ طول نحو 14.5 بالمئة من الرجال الأميركيّين كافّة متراً وثلاثة ثمانين سنتيمتراً أو يزيد. غير أنّ النسبة تبلغ 58 بالمئة بين الر التنفيذيّين للشركات الأميركيّة الكبرى. والأمر الأكثر إثارة للدهشة أنّ 3.9 بالمئة من الرجال البالغين الأميركيّين على العموم يبلغ طولهم متراً وثلاثة سنتيمتراً أو يزيد. وتبلغ تلك النسبة في عيّنتي من الرؤساء التنفيذيّين الثلث تقريباً.

إنّ الافتقار إلى النساء أو الأقليّات في أوساط المديرين الكبار له سبب معقول واحد على الأقلّ. فقد مضت سنوات لم يدخل فيها كثير من النساء والأقليّات الصفوف الإداريّة في الشركات الأميركيّة لأسباب عديدة تتعلّق بالتمييز والأنماط الثقافيّة. لذا عندما تبحث مجالس الإدارة عن أشخاص لديهم الخبرات اللازمة لترشيحهم للمناصب العليا، يمكنهم المحاجّة بشكل معقول إلى حدّ ما بعدم وجود الكثير من النساء والأقليّات قيد الإعداد. لكنّ الأمر لا ينطبق على قصار القامة. من الممكن اختيار موظّفين لشركة كبيرة بأكملها من الذكور البيض، لكن لا يمكن اختيار موظّفي شركة كبيرة بأكملها بدون أشخاص قصار. فليس هناك ما يكفي من الأشخاص الطوال. مع ذلك فإنّ قلّة من هؤلاء القصار يصلون إلى مجموعة كبار المديرين. فمن بين عشرات الملايين من الأميركيّين الذين يقلّ طولهم عن متر وثمانيّة وستين سنتيمتر، لم يصل سوى عشرة في عيّنتي إلى مستوى رئيس تنفيذيّ، ما يفيد بأنّ القصر يشكّل إعاقة في وجه النجاح في الشركات بقدر ما تشكّله الأنوثة أو التحدّر من أصول إفريقيّة (الاستثناء الكبير لكل هذه الاتجاهات هو الرئيس التنفيذيّ لشركة أميركان إكسبرس كنيث تشينولت، حيث إنّه في جانب القصار - دون متر وخمسة وسبعين سنتيمتراً - وأسود على السواء. ولا بدّ أن يكون رجلاً مدهشاً للتغلّب على اثنين من أخطاء وارن هاردنغ).

هل هذا تحيّز متعمّد؟ بالطبع لا. ما من أحد يستبعد مرشّحا محتملاً لمنصب رئيس تنفيذيّ لأنّه قصير. إنّه نوع من التحيّز اللاواعي الذي يلتقطه اختبار الارتباط الضمنيّ. فمعظمنا يربط، بطرق لا يدركها تماماً، بشكل تلقائيّ بين القيادة والهيئة البدنيّة المهيبة. فلدينا إحساس بما يفترض أن يكون عليه القائد، والقالب النمطي قويّ جدًّا بحيث إنّه عندما ينطبق على أحدهم، نتعامى عن الاعتبارات الأخرى. ولا ينحصر ذلك في مجموعة كبار المديرين فحسب. فقبل وقت غير بعيد، حلّل الباحثون بيانات مستقاة من أربع دراسات بحثيّة كبيرة تتبّعت آلاف الأشخاص من الميلاد إلى البلوغ ووجدوا أنّ إنش الطول يساوي 789 دولاراً في الراتب السنويّ، عند تصحيح متغيّرات مثل العمر والجنس والوزن. ويعني ذلك أنّ الشخص الذي يبلغ طوله متراً وثلاثة وثمانين سنتيمتراً، ويكون مماثلاً بخلاف ذلك لشخص آخر يبلغ طوله متراً وخمسة وسبعين سنتيمتراً، يتقاضى أكثر منه ب- 5,525 دولاراً في العام بالمتوسّط. ويشير

تيموثي جدج، أحد واضعي دراسة الطول - الراتب إلى أنّك "إذا أخذت ذلك على امتداد عمل مهنيّ لمدّة 30 سنة وراكمته، فإنّك تتحدّث عن أنّ الرجل الطويل يتمتّع فعليًّا بأفضليّة لكسب مئات الآلاف من الدولارات الإضافيّة". هل تساءلت ذات مرّة لماذا يجد العديد من الأشخاص دون المتوسّطين طريقهم إلى مناصب السلطة في الشركات والمنظّمات؟ يرجع ذلك إلى أنّ قرارات الانتقاء التي نتخذها ليست رشيدة بالقدر الكافي، حتى فيما يتعلّق بأهمّ المناصب. فما إن نرى شخصاً طويلاً حتى نهلّل ونستبشر.

3. الاهتمام بالزبائن

مدير مبيعات وكالة فلمنغتون لسيّارات نيسان في بلدة فلمنغتون بوسط نيو جيرسي يدعى بوب غولومب. وهو في الخمسينات من العمر، ذو شعر أسود قصير ونظّارات ذات إطار سلكيّ. يرتدي بدلات داكنة محافظة، بحيث يبدو كأنّه مدير مصرف أو سمسار في البورصة. ومنذ أن بدأ غولومب في عمله ببيع السيّارات قبل عقد من الزمن، كان يبيع عشرين سيّارة في الشهر كمعدل، وذلك أكثر من ضعف ما يبيعه رجل المبيعات العاديّ. ويوجد على مكتب غولومب صفّ من خمس سيّارات ذهبيّة منحت له من قبل الوكالة التي يعمل فيها تكريماً له على أدائه. ويعتبر غولومب بارعاً جدًّا في عالم بائعي السيّارات.

غير أنّ مهنة رجل المبيعات الناجح مثل غولومب تتطلّب قدرات غير عاديّة على التشريح الدقيق. فحين يدخل الوكالة شخص لم تلتقِ به من قبل، ربما يكون على وشك أن يشتري أغلى المشتريات في حياته. يشعر بعض الأشخاص بعدم الأمان. وبعضهم يشعر بالتوتّر. وبعضهم يعرف ما يريد تماماً. ولا يوجد أي فكرة لدى بعضهم عما يريدون. وبعضهم يعرف الكثير عن السيّارات ويشعر بالإهانة إذا اعتمد البائع لهجة تشجيعيّة. وبعضهم بحاجة ماسّة إلى من يساعدهم على فهم ما يبدو لهم كأنّه عمليّة صعبة للغاية. ولكي تكون بائعاً ناجحاً، عليك أن تجمع كل تلك المعلومات - أي التوصّل إلى معرفة القوّة المحرّكة بين رجل وزوجته مثلاً أو بين والد وابنته - وتعالجها، وتعدّل سلوكك وفقاً لذلك، وتقوم بكل ذلك في اللحظات الأولى من اللقاء.

من الواضح أنّ بوب غولومب من الأشخاص الذين يبدو أنّهم يمارسون هذا النوع من التشريح الدقيق دون جهد. إنّه إيفلين هاريسون بيع السيّارات. إنّه يتحلّى بذكاء نابه وجاذبيّة شديدة. وهو يقظ ويراعي مشاعر الآخرين. ولديه كما يقول ثلاث قواعد توجّه كل أفعاله: "اهتمّ بالزبون. اهتمّ بالزبون. اهتمّ بالزبون". إذا اشتريت سيّارة من بوب غولومب، فسيتّصل بك هاتفيًّا في اليوم التالي ليطمئنّ إلى أنّ كل شيء يسير على ما يرام. وإذا أتيت إلى الوكالة ولم تشترِ شيئاً، يتّصل بك في اليوم التالي ويشكرك على زيارتك. وهو يقول، "عليك أن تبدي أفضل ما لديك حتى لو كان يومك سيِّئا. عليك أن تضع ذلك خلفك وأن تقدّم للزبون أفضل ما لديك، حتى لو كانت الأمور مزرية في البيت".

عندما التقيت بغولومب، أخرج ملفًّا غليظاً بثلاث حلقات معدنيّة مليئاً بالرسائل الكثيرة التي تلقّاها على مرّ السنين من العملاء الراضين. وقال لي، "لكلّ واحد من هؤلاء قصّة يرويها". وبدا أنّه يتذكّر الجميع. وفيما كان يقلّب الصفحات، أشار إلى رسالة قصيرة مكتوبة بالآلة. "بعد ظهر يوم سبت في أواخر تشرين الثاني/نوفمبر 1992، قدم إلي زوجان جامدا النظرات. قلت، 'هل كنتما تبحثان عن سيّارة تشترونها طوال اليوم؟' قالا نعم. لم يأخذهما أحد على محمل الجدّ. وقد تمكّنت من بيعهما سيّارة في نهاية المطاف، وكان علينا أن نجلبها من رود آيلند. أرسلنا سائقاً إلى هناك مسافة أربعمئة ميل. وقد شعرا بسعادة غامرة". وأشار إلى رسالة أخرى. "هذا الرجل سلّمناه ستّ سيّارات منذ سنة 1993، وكلّما سلّمناه سيّارة، يكتب رسالة أخرى. وهناك الكثير أمثاله. وهذا رجل يسكن في كيبورت، نيو جيرسي، على بعد أربعين ميلاً. لقد أحضر لي طبقاً من المحار".

غير أنّ هناك سبباً آخر أكثر أهميّة وراء نجاح غولومب. فهو يتّبع، كما يقول، قاعدة بسيطة أخرى. ربما يتوصّل إلى ملايين الأحكام السريعة عن احتياجات الزبون أو حالته النفسيّة، لكنّه لا يحاول البتّة الحكم على أي شخص على أساس مظهره. فهو يفترض أنّ كل من يدخل الوكالة لديه الفرصة نفسها لشراء سيّارة ما.

لقد ردّد أمامي مراراً وتكراراً أنّه "لا يمكنك إصدار حكم مسبق على الأشخاص في هذا العمل"، وكلّما استخدم تلك العبارة، بدا على وجهه القناعة التامّة بما يقول. "فالحكم المسبق هو بمثابة قبلة الموت. عليك أن تبذل أفضل ما لديك مع الجميع. ينظر البائع الغرّ إلى زبون ما ويقول، 'يبدو أنّ هذا الشخص ليس بإمكانه شراء سيّارة'، وهو أسوأ ما يمكن القيام به لأنّ الشخص الذي لا تتوقّعه البتّة قد يكون الورقة الرابحة. لديّ مزارع أتعامل معه، وقد بعته كل أنواع السيّارات على مرّ السنين. إنّنا ننجز اتفاقنا بالتصافح، فيناولني مئة دولار ويقول، 'أحضرها إلى مزرعتي'. ليس علينا أن نكتب طلب شراء. وإذا رأيت هذا الشخص، بلباس العمل الذي يعلوه روث البقر، تعتقد أنّه ليس زبوناً جديراً بالاحترام. لكنّه في الواقع زبون مليء. وأحياناً يشاهد أحدهم مراهقاً فينهره. ويأتي لاحقاً في المساء مع أمّه وأبيه، فيختارون سيّارة ويكون بيعها من نصيب البائع الآخر في الوكالة".

ما يقوله غولومب هو أنّ معظم رجال المبيعات (ونسائها) ميّالون إلى ارتكاب خطأ وارن هاردنغ الكلاسيكيّ. فهم يرون أحدهم، وبطريقة ما يدعون الانطباع الأول الذي يكوّنونه عن مظهر الشخص يطغى على كافة المعلومات الأخرى التي يتمكّنون من جمعها من اللحظة الأولى. أما غولومب فإنّه يحاول أن يكون انتقائيًّا أكثر. فلديه جهاز استشعار يلتقط إذا ما كان أحدهم واثقاً من نفسه أو يشعر بعدم الأمان، لديه معرفة واسعة أو ساذج، يثق بالآخرين أو يرتاب فيهم - لكنّه يحاول من خلال التشريح الدقيق التدقيق في تلك الانطباعات استناداً إلى المظهر البدنيّ فحسب. ويكمن سرّ نجاح غولومب في أنّه قرّر أن يحارب خطأ وارن هاردنغ.

4. تحديد المغفّل

لماذا أصابت استراتيجيّة غولومب هذا النجاح الكبير؟ لأنّ أخطاء وارن هاردنغ تلعب دوراً هائلاً غير معترف فيه إلى كبير في تجارة بيع السيّارات. لنأخذ على سبيل المثال تجربة اجتماعيّة رائعة أجراها في التسعينيّات أستاذ للقانون في شيكاغو اسمه إيان آيرز. جمع آيرز معاً فريقاً من ثمانية عشر رجلاً أبيض، وسبع نساء بيض، وثماني نساء سود، وخمس رجال سود. وبذل آيرز جهوداً كبيرة لكي يظهروا متماثلين قدر ما أمكن. كانوا جميعاً في منتصف العشرينات من العمر. وكانوا جميعاً متوسّطي الجاذبيّة، وطُلب منهم جميعاً أن يرتدوا ملابس عاديّة محافظة: ارتدت النسوة بلوزات وتنانير مستقيمة وأحذية ذات كعوب منخفضة، وارتدى الرجال قمصان بولو أو قمصاناً مزرّرة وبنطلونات واسعة وأحذية جلديّة ذات كعوب منخفضة. وقدّم للجميع القصّة نفسها التي يغطّون أنفسهم بها. وطُلب منهم التوجّه إلى ما مجموعه 242 وكالة لبيع السيّارات في منطقة شيكاغو وتقديم أنفسهم على أنّهم مهنيّون شبّان متخرّجون من الجامعة (عيّنة العمل: محلّل نظم في مصرف) ويقيمون في حيّ ستيرترفيل الراقي في شيكاغو. وكانت التعليمات التي لديهم بشأن ما يقومون به أكثر تحديداً. عليهم أن يدخلوا وينتظروا أن يقترب منهم البائع. ثم يفترض بهم أن يقولوا، "إنّني مهتمّ بشراء هذه السيّارة"، وهم يشيرون إلى أرخص سيّارة في صالة العرض. ثمّ طُلب إليهم بعد أن يستمعوا إلى العرض الابتدائيّ للبائع أن يساوموه إلى أن يقبل البائع عرضاً معيًّنا أو يرفض المزيد من المساومة - وهي عمليّة تستغرق نحو أربعين دقيقة في معظم الحالات. لقد كان آيرز يحاول الإجابة عن سؤال محدّد جدًّا: كيف يؤثّر لون البشرة أو الجنس (ذكر أم أنثى) على السعر الذي يعرضه البائع في وكالة بيع للسيّارات، إذا كانت المتغيّرات الأخرى كافّة متساوية؟

جاءت النتائج مدهشة. تلقى الرجال البيض عروضاً ابتدائية من البائعين تزيد 725 دولاراً على فاتورة صاحب الوكالة (أي ما دفعه التاجر للمصنّع ثمناً للسيّارة). وحصلت النساء البيض على عروض ابتدائيّة تزيد 935 دولاراً فوق سعر الفاتورة. في حين حصلت النساء السود على سعر يزيد بالمتوسّط 1195 دولاراً على سعر الفاتورة. أما الرجال السود فكان العرض الأول الذي يتلقّونه يزيد 1687 على سعر الفاتورة. وحتى بعد أربعين دقيقة من المساومة، كان الرجال السود يتوصّلون إلى سعر متوسّط يزيد 1551 على سعر الفاتورة. أي أنّه بعد مفاوضات مطوّلة كان رجال آيرز السود ينتهون إلى سعر يزيد 800 دولار تقريباً عن العرض المقدّم إلى رجاله البيض دون أن يتفوّهوا بكلمة واحدة.

ما الذي نستنتجه من ذلك؟ هل بائعو السيّارات في شيكاغو متعصّبون لجنسهم ولونهم؟ ذلك دون شك هو التفسير الأكثر تطرَّفا لما حدث. أما في تجارة بيع السيّارات، فإذا كان بوسعك إقناع أحدهم بدفع الثمن المحدد على الملصق (أي الثمن الموضوع على زجاج السيّارة في قاعة العرض)، وإذا تمكّنت من إقناعه بشراء السيّارة مع كلّ الزوائد، مقاعد جلديّة ونظام صوت وجِتار من الألمنيوم، فسوف تحصل على عمولة من زبون غرّ واحد تساوي ما تحصل من بيع ستّة زبائن مستعدّين للمساومة حتى التوصّل إلى صفقة لا يغبنون فيها. بعبارة أخرى، إذا كنت بائعاً فستجد إغراء كبيراً في محاولة تحديد المغفّل. بل إنّ لدى بائعي السيّارات كلمة محدّدة يستعملونها لوصف الزبائن الذين يدفعون الثمن المحدّد على الملصق. إنّهم يسمّون غافلين. ومن تفسيرات دراسة آيرز أنّ بائعي السيّارات اتخذوا قراراً عامًّا بأنّ النساء والسود غافلون. شاهدوا شخصاً ليس ذكراً أبيض وفكّروا في سرّهم، "إنّ هذا الشخص غبيّ وساذج بحيث يمكنني جني الكثير من المال من ورائه".

غير أنّه ليس لهذا التفسير مغزى كبير. فقد قدّم مشترو السيّارات السود والإناث الذين أوفدهم آيرز إشارات متتالية بأنّهم ليسوا أغبياء أو سذّجا. فهم مهنيّون متخرّجون من الجامعات. ولديهم وظائف مرموقة، ويقطنون في حيّ فاخر. وكانوا يرتدون ملابس الناجحين. وكانوا على قدر كبير من الفهم بحيث يساومون لمدّة أربعين دقيقة. فهل يوحي أي من ذلك بأنّ الشخص مغفّل؟ إذا كانت دراسة آيرز دليلاً على التمييز الواعي، فإنّ بائعي السيّارات بمنطقة شيكاغو هم إما أشدّ المتحيّزين غلوًّا (وهو مستبعد على ما يبدو)، وإما أنّهم بليدو الذهن بحيث غفلوا عن كل تلك الإشارات الواحدة تلو الأخرى (وهو مستبعد أيضاً). أعتقد بدلاً من ذلك أنّ ما يجري أكثر دقّة من ذلك. ماذا إذا كانوا يربطون بصورة تلقائيّة بين الغافلين والنساء والأقليّات لأي سبب - الخبرة، أو حكايات بيع السيّارات، أو ما سمعوه من بائعين آخرين؟ ماذا إذا كانوا يربطون هذين المفهومين في أذهانهم بصورة لاواعية، مثلما يربط ملايين الأميركيّين بين كلمتي "شرّ" و"مجرم" وبين "الأميركيّ من أصل إفريقيّ" في اختبار الارتباط الضمني المتعلّق بالعِرق، بحيث إنّه عندما يدخل شخص أسود أو امرأة باب الوكالة، يعتبرونه مغفّلا"؟

ربما يكون لدى هؤلاء البائعين انتماءات واعية قويّة للمساواة بين الأعراق وبين الجنسين، وربما يصرّون دائماً على أنّهم يعرضون الأسعار استناداً إلى قراءة متقدّمة لشخصيّة زبائنهم. لكنّ ذلك شيء والقرارات التي يتخذونها على الفور عندما يدخل كل زبون باب صالة العرض شيء آخر. فذلك ردّ فعل غير واعٍ. لقد كانوا ينتقون بصمت الواقع الأكثر وضوحاً بشأن مشتري السيّارات الذين أوفدهم آيرز - جنسهم ولونهم - ويتمسّكون بذلك الحكم حتى في مواجهة كل أنواع الأدلّة الجديدة المناقضة. كانوا يتصرّفون مثلما فعل الناخبون في الانتخابات الرئاسيّة سنة 1920، عندما ألقوا نظرة واحدة على وارن هاردنغ، وسارعوا إلى الاستنتاج متوقّفين عن التفكير. في حالة الناخبين أسفر خطؤهم عن واحد من أسوأ الرؤساء الأميركيّين قاطبة. وفي حالة بائعي السيّارات، أدّى قرارهم بعرض سعر عالٍ جدًّا على السود والنساء إلى تنفير هؤلاء الأشخاص الذين ربما كانوا اشتروا سيّارة لولا ذلك.

يحاول غولومب معاملة كل زبون بالطريقة نفسها تماماً لأنّه يدرك مقدار خطورة الأحكام السريعة عندما يتعلق الأمر بالعرق أو الجنس أو المظهر. أحياناً يكون المزارع الذي لا يعطي انطباعاً حسناً بثيابه المتّسخة رجلاً غنيًّا جدًّا يملك قطعة أرض مساحتها أربعة آلاف فدّان، وأحياناً يعود المراهق لاحقاً مع أمّه وأبيه. وفي بعض الأحيان يكون الشاب الأسود من حملة شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفرد. وأحياناً تتخذ الشقراء الصغيرة قرارات شراء السيّارات عن العائلة بأكملها. وأحياناً يكون الرجل ذو الشعر الأبيض والكتفين العريضتين والفكّ الطويل قليل الشأن. لذا لا يحاول غولومب تحديد المغفّل. بل يقدّم للجميع السعر نفسه مضحّيًا بهوامش الربح الكبيرة على السيّارات كل على حدة مقابل منافع الحجم، وقد ذاع خبر نـزاهته بحيث إنّه يحصل على ثلث عمله من النصائح التي يسديها الزبائن الراضون عنه إلى أصدقائهم. يتساءل غولومب، "هل يمكنني أن أنظر إلى شخص وأقول، 'هذا الشخص سيشتري سيّارة'؟ يجب أن تكون ماهراً جدًّا في ذلك، ولا أملك سبيلاً إلى التوصّل إليه. أحياناً أؤخذ على حين غرّة. وأحياناً يأتيني شخص وهو يلوّح بدفتر شيكاته قائلاً، 'إنّني هنا لأشتري سيّارة اليوم. إذا كان السعر مناسباً فسأشتري سيّارة اليوم'. وفي تسع مرّات من أصل عشرة لا يشتري".

5. فكّر في الدكتور كنغ

ما الذي يجب أن نفعله بشأن أخطاء وارن هاردنغ؟ إنّ أنواع التحيّزات التي نتحدّث عنها ليست واضحة جدًّا بحيث يسهل تحديد الحلّ. فإذا كان هناك قانون في الكتب يقول إنّ السود لا يستطيعون الشرب من منابع المياه نفسها التي يرِدُها البيض، يكون الحل الواضح تغيير القانون. لكنّ التمييز اللاواعي أكثر صعوبة من ذلك. لم يكن الناخبون في سنة 1920 يظنّون أنّهم سينخدعون بنظرات وارن هاردنغ أكثر مما كان بائعو السيّارات يدركون مقدار غشهّم للنساء والأقليّات أو إدراك مجالس الإدارة مقدار انحيازهم السخيف لصالح طوال القامة. فكيف بالله عليكم يمكننا إصلاح شيء يحدث خارج حدود الوعي؟

الجواب هو أنّنا لسنا عاجزين في مواجهة انطباعاتنا الأولى. ربما تقفز من اللاوعي - من خلف باب مقفل داخل دماغنا - لكن كون الشيء من خارج حدود الإدراك لا يعني أنّه خارج عن نطاق السيطرة. صحيح مثلاً أنّ بوسعك تكرار اختبار الارتباط الضمنيّ المتعلّق بالعرق أو المتعلّق بالمهنة قدر ما تريد وأن تحاول جاهداً الإجابة بسرعة أكبر على الفئات المثيرة للإشكاليّات، ولن يحدث ذلك أي اختلاف. لكن، صدّق أو لا تصدّق، إذا طلبت منك أن تنظر إلى سلسلة من الصور أو من المقالات عن أشخاص من أمثال مارتن لوثر كنغ أو نلسون مانديلا أو كولن باول، قبل أن تجلس لاختبار الارتباط الضمنيّ، فإنّ زمن ردّ فعلك سيتغيّر. فجأة لن يبدو من الصعب عليك ربط الأشياء الإيجابيّة بالسود. يقول باناجي، "كان لديّ طالب اعتاد الجلوس لاختبار الارتباط الضمنيّ كل يوم. وكان ذلك أوّل ما يفعله، وفكرته أن يترك البيانات تتجمّع أثناء ذهابه. وفي أحد الأيام، حصل على ارتباط إيجابيّ بالسود. فقال، 'ذلك أمر غريب. لم أحصل على ذلك من قبل'، لأنّنا حاولنا أن نغيّر نتيجة اختبار الارتباط الضمنيّ فلم نستطع. لكنّه من الأشخاص الذين يحبّون ألعاب القوى، وقد لاحظ أنّه أمضى صباحه في مشاهدة الألعاب الأولمبيّة".

تتولّد انطباعاتنا الأولى عن تجاربنا وبيئاتنا، ما يعني أنّ بوسعنا تغيير الانطباعات الأولى - يمكننا تغيير طريقة التشريح الدقيق - بتغيير التجارب التي تشتمل على تلك الانطباعات. إذا كنت شخصاً أبيض تحبّ أن تعامل السود كمساوين لك في كل شيء - من ذا الذي يحبّ أن يكون لديه مجموعة إيجابيّة من الارتباطات بالسود مماثلة للارتباطات التي لديه بالبيض - فإنّ ذلك يتطلّب أكثر من مجرّد الالتزام بالمساواة. إنّه يتطلّب تغيير نمط حياتك بحيث تنفتح على الأقليّات بانتظام وتصبح مرتاحاً لهم وتألف أفضل ما في ثقافتهم، بحيث لا يخونك تردّدك وانـزعاجك

عندما تريد الاجتماع بواحد من الأقلّيات أو استخدامه أو التواعد معه أو التحدّث إليه. إنّ أخذ الإدراك السريع على محمل الجدّ - الاعتراف بالقوّة الهائلة، بخيرها وشرّها، التي تلعبها الانطباعات الأولى في حياتنا - يتطلّب منّا أن نقوم بخطوات فعّالة لإدارة تلك الانطباعات والسيطرة عليها. وفي القسم التالي من الكتاب، سأروي ثلاث قصص عن أشخاص واجهوا تبعات الانطباعات الأولى والأحكام السريعة. بعضهم نجح، وبعضهم لم ينجح. لكنّني أعتقد أنّها تقدّم لنا دروساً مهمّة عن كيفيّة فهم قوّة التشريح الدقيق الاستثنائيّة بشكل أفضل والتكيّف معها.

4انتصار بول فان رايبر الكبير:إنشاء هيكل للعفويّة

بول فان رايبر رجل طويل ونحيل ذو صلعة لامعة ونظّارات بإطار معدنيّ. وهو يمشي معتدل الكتفين ولديه صوت آمر أجشّ. يسمّيه أصدقاؤه رِيب. كان عمره وأخوه التوأم اثنتي عشرة سنة عندما كانا ذات يوم جالسان في السيّارة مع والدهما، فيما كان يقرأ مقالة في صحيفة عن الحرب الكوريّة. فقال، "لقد انتهت الحرب يا أولاد. سيرسل ترومان رجال المارينز". في تلك اللحظة قرّر فان رايبر أن ينضمّ إلى قوّات المارينز عندما يكبر. وفي جولته الأولى في فيتنام، كاد يُشطر إلى نصفين بنيران المدفعية أثناء تدمير مدفع رشّاش للفيتناميّين الشماليّين في حقل للأرز خارج سايغون. وفي سنة 1968، عاد إلى فيتنام، وكان في هذه المرّة آمر سريّة مايك (الكتيبة الثالثة، فرقة المارينز الأولى) في ريف فيتنام الجنوبيّة الذي يتميّز بحقول الأرز والتلال، بين منطقتين غدّارتين يدعوهما المارينز دودج سيتي ومنطقة أريزونا. وكانت مهمّته تقضي بمنع الفيتناميّين الشماليّين من إطلاق صواريخهم على دانانغ. وقبل أن يصل إلى هناك، كانت الهجمات الصاروخيّة تقع في منطقة عمليّاته مرّة أو مرّتين في الأسبوع. وخلال الأشهر الثلاثة التي قضاها في الغابة لم يحدث سوى هجوم واحد.

يقول ريتشارد غريغوري، الرقيب المسؤول عن المدفعيّة في سريّة فان رايبر، "أذكر لقائي به لأوّل مرّة كما لو كان بالأمس. كان ذلك بين التلّة الخامسة والخمسين والتلّة العاشرة، إلى الجنوب الشرقيّ من دانانغ. تصافحنا. كان يتميّز بصوته الأجشّ الخفيض إلى المتوسّط. وكان مباشراً، قليل الكلام، واثقاً من نفسه دون تكلّف. كان كذلك وحافظ عليه طوال أيام الحرب. وكان مكتبه موجوداً في منطقة عمليّاتنا - وهو عبارة عن كوخ مسقوف بالقشّ - لكنّني لم أرَه هناك قطّ. فقد كان موجوداً دائماً في الميدان أو قرب ملجئه الحصين، يفكّر فيما سيفعله. وإذا خطرت بباله فكرة، وكان لديه قصاصة ورق في جيبه، دوّنها عليها، ثمّ عندما نجتمع يخرج من جيبه سبع أو ثماني قصاصات صغيرة من الورق. خرجت أنا وهو إلى الغابة ذات مرّة، على بعد بضع ياردات من نهر ما، وكان يريد استطلاع بعض المناطق، لكن لم يستطع رؤية ما يريد لأنّ الغابة تقف في طريقه. فما كان منه إلا أن خلع حذاءه وغطس في النهر سابحاً إلى وسطه، وخاض في الماء لكي يستطيع رؤية أسفل النهر".

في الأسبوع الأوّل من تشرين الثاني/نوفمبر 1968، انهمكت سريّة مايك في قتال عنيف مع فوج فيتناميّ شماليّ أكثر عدداً بكثير. يقول جون ميسون، وكان قائد أحد فصائل السريّة، "طلبنا مرّة فريق الإخلاء الطبيّ لنقل بعض الجرحى. وكانت المروحيّة تهمّ بالهبوط، فيما الجيش الفيتناميّ الشماليّ يطلق الصواريخ ويقتل كل الموجودين في موقع القيادة. وفجأة سقط لدينا اثني عشر قتيلاً وسط هذا الجنون. كان الوضع سيِّئا. وخرجنا من هناك بعد ثلاثة أو أربعة أيّام، وتكبّدنا عدداً من الجرحى، ربما وصل العدد الكليّ إلى خمسة وأربعين. لكنّنا حقّقنا هدفنا. رجعنا إلى التلّة الخامسة والخمسين، وفي اليوم التالي أخذنا نعمل على تكتيكات المجموعات والتفتيش والتدريب البدنيّ. لم يخطر ببالي قطّ كملازم شابّ أن نمارس التدريب البدنيّ في الغابة. لكنّنا فعلنا ذلك. ولم يخطر ببالي أنّنا سنمارس تكتيكات الفصائل والمجموعات أو التمرّن على القتال بالحربة في الغابة، لكنّنا فعلنا ذلك. وكنّا نقوم به بشكل روتينيّ. وبعد وقوع معركة ما، كنّا نأخذ فترة راحة، ثمّ نعود إلى التدريب ثانية. هكذا كان ريب يدير سريّته".

كان فان رايبر صارماً وعادلاً. كان طالب حرب ذا أفكار واضحة عن كيفيّة سلوك رجاله في الحرب. "كان قاتلاً محترفاً"، كما يتذكّر أحد الجنود في سريّة مايك، "رجل لا يجلس خلف مكتب بل يقود القوّات من الجبهة. وكان عدائيًّا لكن بطريقة لا تجعلك تمانع القيام بما يُطلب منك. وأذكر ذات مرّة أنّني خرجت مع مجموعة لنصب كمين ليليّ. وتلقّيت نداء من القائد على اللاسلكيّ. قال هناك مئة وواحد وعشرون فيتناميًّا يتّجهون نحو موقعي ومهمّتي هي

مقاومتهم. فقلت، ’لديّ تسعة رجال أيّها القائد‘. فقال إنّه سيحضر قوّة مساندة إذا احتجت إليها. هكذا كان. لقد كان العدوّ في الجوار، ونحن تسعة في مقابل مئة وواحد وعشرين، لكن لم يكن لديه أدنى شكّ في أنّنا سنشاغلهم. وحيثما عمل القائد، كان العدوّ يُصدّ بفضل تكتيكاته. لم يكن ممن يتّبعون القول، ’عش ودع غيرك يعيش‘”.

في ربيع سنة 2000، تحدّثت مجموعة من المسؤولين الكبار في البنتاغون مع فان رايبر. وكان متقاعداً في ذلك الوقت، بعد سيرة مهنيّة مميّزة. كان البنتاغون في المراحل المبكّرة للتخطيط للعبة حربيّة يسمّونها "تحدّي الألفيّة 02". وكانت أكبر لعبة حربيّة وأكثرها تكلفة في التاريخ. وعندما أعدّ مسرح اللعبة النهائيّ - في تموز/يوليو وأوائل آب/أغسطس 2002، أي بعد سنتين ونصف من الإعداد، كانت التكلفة قد بلغت ربع مليار دولار، وهو مبلغ يفوق ما تنفقه بعض البلدان على موازنتها الدفاعيّة بأكملها. ووفقاً لسيناريو تحدّي الألفيّة، انشقّ قائد عسكريّ عن حكومته في مكان ما بمنطقة الخليج وهدّد بإشعال المنطقة بأكملها في الحرب. وكان يوجد لديه قاعدة قويّة من المؤيّدين من مجموعات دينيّة وإثنيّة موالية، ويأوي أربعة منظّمات إرهابيّة مختلفة ويرعاها. وكان يناصب الولايات المتحدة عداء شديداً. في هذه المناورة - التي تبيّن أنّ توزيع الأدوار فيها ملهَم (أو كارثيّ تبعاً لوجهة نظرك)، طُلب من فان رايبر أن يلعب دور القائد الشرّير.

1. ذات صباح في الخليج

تدعى المجموعة التي تدير الألعاب الحربيّة في الجيش الأميركيّ قيادة القوّات المشتركة. وتشغل قيادة القوّات المشتركة مبنيين منخفضين غير مميّزين في نهاية طريق منحنية في سوفولك، فيرجينيا، على بعد بضع ساعات بالسيّارات إلى جنوب وشرق واشنطن العاصمة. وقبيل دخول موقف السيّارات، المخفيّ عن الطريق، يوجد كوخ للحراسة. ويحيط بالمكان سياج من السلاسل. ويوجد متجر وال مارت في الجهة المقابلة من الشارع. تبدو قيادة القوّات المشتركة مثل أي مبنى عاديّ للمكاتب، حيث تضمّ قاعات اجتماعات وصفوف من مقصورات العمل وممرات طويلة ساطعة الإضاءة وغير مفروشة بالسجّاد. غير أنّ ما تقوم به قيادة القوّات المشتركة غير عاديّ البتّة. فهي المكان الذي يختبر فيه البنتاغون الأفكار الجديدة عن التنظيم العسكريّ ويجرّب الاستراتيجيّات العسكريّة الجديدة.

بدأ الإعداد للعبة الحرب على قدم وساق في صيف سنة 2000. فأحضرت قيادة القوّات المشتركة مئات من المحلّلين والاختصاصيّين العسكريّين وخبراء البرمجيّات. في اصطلاحات ألعاب الحرب، تعرف الولايات المتحدة وحلفاؤها دائماً بالفريق الأزرق، والعدوّ بالفريق الأحمر، وتعدّ قيادة القوّات المشتركة ملفّات شاملة لكل فريق، تشمل كل شيء يتوقّع أن يعرفانه عن قوّاتهما وقوّات الخصم. وفي أسابيع عدّة قبل اللعبة، تشترك القوّات الزرقاء والحمراء في سلسلة من التمارين "المتصاعدة" لتمهيد المسرح من أجل العرض. وقد أخذ القائد الشرّير يزداد عدوانيّة، فيما ازداد القلق الأميركيّ.

في أواخر تموّز/يوليو، قدم الطرفان إلى سوفولك وأقاما ورش عمل في القاعات الضخمة عديمة النوافذ التي تعرف بقاعة الاختبارات في الدور الأول من المبنى الرئيسيّ لقيادة القوّات المشتركة. وقامت قوّات المارينز وسلاح الجوّ والجيش والبحريّة من مختلف القواعد العسكريّة في البلاد بلعب دور قيادتي الفريقين الأزرق والأحمر. في بعض الأحيان عندما كان الفريق الأزرق يطلق صاروخاً أو طائرة، كان يُطلق صاروخ أو تُقلع طائرة بالفعل، وعندما لا يتمّ ذلك بالفعل، كان واحد من اثنتين وأربعين حاسوباً منفصلاً يقوم بمحاكاة كل من هذه الإجراءات بحيث لا يستطيع الأشخاص الموجودون في قاعات الحرب تمييزها عن الإجراءات الحقيقيّة. استمرّت المناورة أسبوعين ونصف. ولإجراء تحليل لاحق، راقب اختصاصيّون في قيادة القوّات المشتركة كل الحوارات وسجّلوها، وكان أحد

الحواسيب يتتبّع كل رصاصة تُطلق أو صاروخ، وكل دبّابة تنشر. كان ذلك أكثر من مجرّد تجربة كما اتّضح بعد أقل سنة - عندما غزت الولايات المتحدة دولة شرق أوسطيّة ذات قائد شرّير لديه قاعدة سلطة إثنيّة قويّة ويُعتقد أنّه يأوي إرهابيّين - لقد كان ذلك تجربة أداء كاملة للحرب.

كان الهدف الذي أعلن عنه البنتاغون للعبة "تحدّي الألفيّة" اختبار أفكار جديدة جذريّة عن كيفيّة الذهاب إلى الحرب. ففي عمليّة عاصفة الصحراء في سنة 1991، قضت القوّات الأميركيّة على قوّات صدّام حسين في الكويت. لكنّ تلك الحرب كانت تقليديّة تماماً: قوّتان منظّمتان ومسلّحتان تسليحاً ثقيلاً تتواجهان وتتقاتلان في ساحة قتال مفتوحة. وفي أعقاب عاصفة الصحراء، صار يوجد لدى البنتاغون قناعة بأنّ ذلك النوع من الحرب سيصبح من المفارقات التاريخيّة عما قريب: فلن يتّسم أحد بالحماقة لتحدّي الولايات المتحدة وجهاً لوجه في منازلة عسكريّة صرفة. النـزاع في المستقبل سيكون منتشراً. وسيقع في المدن كما في ساحات القتال، وستغذّيه الأفكار بقدر ما يغذّيه السلاح، وستشارك فيه الثقافات والاقتصادات بقدر اشتراك الجيوش. وقد عبّر عن ذلك أحد محلّلي قيادة القوّات المشتركة بقوله، "لن تكون الحرب القادمة جيشاً في مقابل جيش. ولن يكون العامل الحاسم عدد الدبّابات التي تدمّرها، والسفن التي تغرقها، والطائرات التي تسقطها. وإنّما العامل الحاسم هو كيف تفكّك نظام خصمك. وبدلاً من التوجّه نحو القدرة على خوض الحرب، علينا التوجّه نحو القدرة على صنع الحرب. القوّات العسكريّة مرتبطة بالنظام الاقتصاديّ، وهو مرتبط بالنظام الثقافيّ، وبالعلاقات الشخصيّة. وعلينا أن نفهم الروابط بين هذه الأنظمة".

لذا مُنح الفريق الأزرق في تحدّي الألفيّة موارد فكريّة كبيرة، ربما تفوق ما مُنح لأيّ جيش في التاريخ. وابتكرت قيادة القوّات المشتركة شيئاً يدعى التقييم الصافي للعمليّات، وهو أداة لصنع القرار تفكّك العدوّ إلى سلسلة من النظم – عسكريّة، واقتصاديّة، واجتماعيّة، وسياسيّة - وتنشئ مصفوفة تظهر كيفيّة ارتباط كل هذه الأنظمة بعضها ببعض وأي الروابط بين الأنظمة هي الأقلّ حصانة. كما مُنح قادة الفريق الأزرق أداة تدعى العمليّات القائمة على التأثيرات، وهي توجّهه إلى تجاوز التفكير في الطريقة العسكريّة التقليديّة التي تستهدف القدرات العسكريّة للخصم وتدمّرها. ومُنح خريطة شاملة فوريّة تبيّن الوضع القتاليّ وتدعى الصورة المشتركة للعمليّات ذات الصلة. ومُنح أيضاً أداة للتخطيط التفاعليّ المشترك. كما مُنح مقداراً غير مسبوق من المعلومات والاستخبارات من كل أنحاء الحكومة الأميركيّة ومنهجيّة منطقيّة ونظاميّة وعقلانيّة ودقيقة. لقد كان لديه كل الأدوات المتاحة في ترسانة البنتاغون.

قال قائد قيادة القوّات المشتركة، الجنرال ويليام ف. كيرنان، للصحافيّين في مؤتمر صحافيّ في البنتاغون في أعقاب انتهاء لعبة الحرب، "لقد نظرنا في كل ما بوسعنا عمله للتأثير على بيئة الخصم - من الناحيّة السياسيّة والعسكريّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافيّة والمؤسّسيّة. وتفحّصنا كل هذه الأشياء بشكل شامل. ثمة أشياء تمتلكها الهيئات اليوم وتستطيع تعطيل قدرات الناس. إنّها أشياء يمكنك القيام بها لتعطيل قدرتهم على الاتصال، وتوفير القدرة لشعبهم، والتأثير على إرادتهم الوطنيّة... والقضاء على شبكات القوّة". قبل قرنين من الزمن، كتب نابليون أنّ "الجنرال لا يعرف شيئاً علم اليقين، ولا يرى عدوّه بوضوح، ولا يعرف قطّ أين هو بشكل إيجابيّ". كان الضباب يلفّ الحرب. وغاية تحدّي الألفيّة هي إثبات إمكانيّة رفع ذلك الضباب بالاستفادة القصوى من الأقمار الاصطناعيّة ذات القدرات العالية وأجهزة الاستشعار والحواسيب العملاقة.

لذا كان اختيار بول فان رايبر لقيادة الفريق الأحمر المناوئ ملهَماً، لأنّ فان رايبر يمثّل النقيض لذلك الموقف. لم يكن فان رايبر يؤمن بأنّك تستطيع رفع ضباب الحرب. ومكتبته في الطبقة الثانية من منـزله في فيرجينيا عامرة بالأعمال عن نظريّة التعقيد والاستراتيجيّة العسكريّة. وقد أصبح فان رايبر على قناعة، من خلال تجربته الخاصّة في فيتنام وقراءته للمنظّر العسكريّ الألماني كارل فون كلوزيفتز، بأنّ الحرب عصيّة على التوقّع ومعقّدة وغير خطيّة.

في الثمانينيّات، كان فان رايبر يشارك في التدريبات العسكريّة، ووفقاً للمذهب العسكريّ، كان يُطلب منه أداء أشكال من صنع القرار التحليليّ والنظاميّ التي كانت قيادة القوّات المشتركة تريد اختبارها في تحدّي الألفيّة. وكان يكرهها لأنّها تستغرق وقتاً طويلاً. ويقول فان رايبر، "أذكر مرّة أنّنا كنّا في وسط التدريب. وقال قائد الفرقة، 'توقّفوا. دعونا نرى أين يوجد العدوّ'. كنّا منهمكين في العمل منذ ثماني أو تسع ساعات، وأصبحوا خلفنا بالفعل. وقد تغيّر ما كنّا نخطّط له". لم يكن فان رايبر يكره التحليل العقلانيّ، بل كان يعتقد أنّه غير ملائم في وسط المعركة، حيث يتعذّر مقارنة الخيارات بعناية وهدوء بسبب انعدام اليقين الذي يكتنف الحرب وضغط الوقت.

في أوائل التسعينيّات، عندما كان فان رايبر رئيس جامعة المارين-ز في كوانتيكو، فيرجينيا، نشأت صداقة بينه وبين غاري كلاين. وكان كلاين يدير شركة استشاريّة في أوهايو، وقد ألّف كتاباً بعنوان "مصادر القوّة"، وهو من الأعمال الكلاسيكيّة عن اتخاذ القرار. درس كلاين المسعفين، ووحدات العناية المركّزة، ورجال الإطفاء، وغيرهم من الأشخاص الذين يتخذون القرارات تحت الضغط، وخلص إلى أنّ الخبراء لا يقارنون بشكل منطقيّ ومنهجيّ بين كافّة الخيارات المتاحة عندما يتّخذون القرارات. صحيح أنّهم تعلّموا اتّخاذ القرارات بعد إجراء المقارنة، لكنّ ذلك بطيء جدًّا في العالم الحقيقيّ. فالمسعفون ورجال الإطفاء يقيّمون الموقف على الفور تقريباً، ويتصرّفون مستفيدين من خبرتهم وحدسهم ونوع من المحاكاة الفكريّة التقريبيّة. بالنسبة إلى فان رايبر، بدا أنّ ذلك يصف بدقّة كبيرة كيف تتّخذ القرارات في ميدان المعركة.

ذات مرّة، قام فان رايبر وكلاين ومجموعة من اثني عشر جنرالاً في المارين-ز بزيارة طابق المبادلات في بورصة السلع في نيويورك، من باب الفضول. فحدّث فان رايبر نفسه بأنّه لا يجد هذا الهرج والمرج إلا في مقرّ قيادة عسكريّة أثناء الحرب - ويمكننا أن نتعلّم شيئاً من هنا. وبعد أن قُرع الجرس إعلاناً عن انتهاء يوم العمل، توجّه الجنرالات إلى طابق المبادلات ومارسوا ألعاب التجارة. ثمّ أخذوا مجموعة من المتعاملين في البورصة من وول ستريت إلى القاعدة العسكريّة في جزيرة غافرنور ومارسوا ألعاب الحرب على الحواسيب. كان أداء المتعاملين رائعاً. فألعاب الحرب تتطلّب منهم اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في ظل ظروف ضاغطة ومعلومات محدودة، وهو ما يفعلونه بالطبع أثناء عملهم. وبعد ذلك أخذ فان رايبر المتعاملين إلى كوانتيكو، ووضعهم داخل الدبّابات واصطحبهم إلى تدريب رماية بالذخيرة الحيّة. واتّضح لفان رايبر أنّ هؤلاء الأشخاص "البدينين طوال الشعر" وضبّاط المارين-ز يؤدّون العمل نفسه في الجوهر - والفارق الوحيد أنّ إحدى المجموعتين تراهن على المال والأخرى تراهن على الأنفس. يقول غاري كلاين، "أذكر المرّة الأولى التي التقى فيها المتعاملون بالجنرالات. كان ذلك في حفل كوكتيل، وشاهدت شيئاً أدهشني حقًّا. كان لديك ضبّاط المارين-ز، من رتبة جنرال بثلاث نجوم (فريق) ونجمتين (لواء)، وأنت تعلم كيف يبدو الجنرال في المارين-ز. بعضهم لم يزر نيويورك قطّ. ثمّ كان لديك كل هؤلاء المتعاملين، هؤلاء النيويوركيّين المندفعين الشبّان في العشرينات والثلاثينات من العمر، ونظرت إلى الغرفة وشاهدت مجموعات من شخصين وثلاثة أشخاص، ولم تكن إحداها خالية من أعضاء من كلا الجانبين. لم يكن بعضهم يجامل البعض الآخر فحسب. بل كانوا يتحدّثون ويؤشّرون ويقارنون بين ملاحظاتهم ويتواصلون معاً. حدثتني نفسي بأن هؤلاء هم توائم الروح. لقد كانوا يعاملون بعضهم بعضاً باحترام تامّ".

بعبارة أخرى، لم يكن تحدّي الألفيّة مجرّد معركة بين جيشين. بل كان معركة بين فلسفتين عسكريّتين متعارضتين. يوجد لدى الفريق الأزرق قواعد بياناته ومصفوفاته ومنهجيّاته للفهم النظاميّ لنوايا العدوّ وقدراته. وكان الفريق الأحمر بقيادة رجل تفحّص المتعامل ذا الشعر الطويل المندفع في بورصة السلع، وكيف يصرخ ويتخذ آلاف القرارات الفوريّة في الساعة ووجد فيه توأماً لروحه.

في يوم افتتاح لعبة الحرب، أدخل الفريق الأزرق عشرات الآلاف من الجنود إلى الخليج. وأرسى مجموعة مقاتلة مرافقة لحاملة طائرات بعيداً عن الشاطئ في مواجهة موطن الفريق الأحمر. وتحت ثقل القوّة العسكريّة الطاغية، وجّه الفريق الأزرق إنذاراً من ثماني نقاط إلى فان رايبر، حيث تطلب منه النقطة الثامنة الاستسلام. وتصرّف بثقة مطلقة لأنّ مصفوفات التقييم الصافي للعمليّات أبلغتهم عن مواطن ضعف الفريق الأحمر، وما هي الخطوة التاليّة التي من المرجّح أن يخطوها الفريق الأحمر، وما هي مجموعة الخيارات المتاحة أمامه. لكنّ فان رايبر لم يتصرّف مثلما توقّعت الحواسيب.

قام الفريق الأزرق بتدمير أبراج المايكروويف الخاصّة بالفريق الأحمر وقطع خطوط الألياف الضوئيّة مفترضاً أنّ ذلك سيضطرّه الآن إلى استخدام الاتصالات بالأقمار الاصطناعيّة والهواتف الخلويّة وأنّ بوسعه مراقبة اتصالاته.

يتذكّر فان رايبر ما حدث، "قالوا إنّ الفريق الأحمر سيتفاجأ بذلك. لكنّ أي شخص متوسّط الاطلاع يعرف أنّ عليه ألا يعتمد على هذه التكنولوجيات. تلك هي عقليّة الفريق الأزرق. من ذا الذي سيستخدم الهواتف الخلويّة والأقمار الاصطناعيّة بعد ما حدث لأسامة بن لادن في أفغانستان؟ كنّا نتبادل الاتصالات عبر الرسل الذين يقودون الدرّاجات الناريّة، والرسائل المخبّأة داخل الأدعية والصلوات. قالوا، 'كيف أقلعت طائراتك من المطار بدون المحادثة العاديّة بين الطيّارين والبرج'؟ فقلت، 'هل يذكر أحد الحرب العالميّة الثانية؟ سنستخدم نظام الإضاءة'".

فجأة، أصبح العدوّ أكثر غموضاً، بعد أن ظنّ الفريق الأزرق أنّه سيكون كتاباً مفتوحاً. ما الذي كان يفعله الفريق الأحمر؟ كان يُفترض أن يخاف فان رايبر ويتراجع أمام خصم أكبر. لكنّه محترف جدًّا. في اليوم الثاني من الحرب، وضع أسطولاً من الزوارق الصغيرة في الخليج لتتبّع سفن بحريّة الفريق الأزرق الغازي. ثمّ قصفها دون سابق إنذار بوابل من صواريخ كروز. وعندما انقشع الغبار عن هجوم الفريق الأحمر المفاجئ، كانت ستّ عشرة سفينة أميركيّة تقبع غارقة في أعماق الخليج. ولو كان تحدّي الألفيّة حقيقيًّا وليس تمريناً لقُتل عشرون ألف جنديّ وجنديّة أميركيّة قبل أن يطلق جيشهم أي طلقة.

يقول فان رايبر، "باعتباري قائد الفريق الأحمر، كنت أدرك أنّ الفريق الأزرق سيتبنّى استراتيجيّة الضربة الاستباقيّة. لذا ضربت أوّلا. أجرينا كل الحسابات بشأن عدد صواريخ كروز التي يمكن أن تتحمّلها سفنهم، لذا أطلقنا عدداً أكبر من الصواريخ، من عدّة مواقع مختلفة، من داخل البحر ومن الشاطئ، ومن الجوّ والبحر. وربما أغرقنا نصف سفنهم. لقد انتقينا السفن التي نريد. حاملة الطائرات وأكبر الطرّادات. وكان هناك ستّ سفن برمائيّة، أغرقنا خمساً منها".

في الأسابيع والأشهر التي تلت، قدّم المحلّلون في قيادة القوّات المشتركة تفسيرات عديدة لما حدث في ذلك اليوم في تموز/يوليو. بعضهم قال إنّه من صنع الطريقة الخاصّة التي تدار بها ألعاب الحرب. وقال آخرون، إنّ السفن لن تكون البتّة عديمة الحصانة في الواقع الحقيقيّ كما هي عليه في لعبة الحرب. لكن لم يغيّر أي من التفسيرات في الواقع لقد عانى الفريق الأزرق من إخفاق كارثيّ. وقد فعل القائد الشرّير ما يقوم به القادة الأشرار. لقد ردّ، لكن يبدو أنّ ذلك أخذ الفريق الأزرق على حين غرّة. والأمر يشبه من بعض النواحي الفشل الذي عانى منه متحف غتي عند تقييم الكوروس: لقد أجروا تحليلاً عقلانيًّا شاملاً وصارماً أحصى كل احتمال يمكن تصوّره، لكنّ التحليل أغفل إلى حدّ ما حقيقة كان يجب أن يتم التنبّه إليها حدسيًّا. في تلك اللحظة في الخليج، كانت قدرات الفريق الأحمر على الإدراك السريع سليمة - فيما لم تكن كذلك عند الفريق الأزرق. فكيف حدث ذلك؟

2. هيكليّة العفويّة

ذات ليلة سبت غير بعيدة، اعتلى الفريق الكوميديّ الارتجاليّ المسمّى "مذر" الخشبة في مسرح صغير في الدور السفليّ لسوبر ماركت مانهاتن وست سايد. كانت تلك ليلة مثلجة بعد عيد الشكر على الفور، لكنّ القاعة كانت مليئة. يضمّ فريق "مذر" ثمانية أشخاص، ثلاث نساء وخمسة رجال، وكلّهم في العشرينات والثلاثينات من العمر. كانت خشبة المسرح عارية باستثناء ستّة كراسٍ بيضاء تُطوى. وسيؤدّي فريق "مذر" ما يسمّى "هارولد" في عالم الارتجال. يعتلون خشبة المسرح دون أي فكرة تذكر عن الشخصيّة التي سيلعبونها أو الحبكة التي سيمثّلونها، بل سيستمدّون اقتراحاً عشوائيًّا من الجمهور، ثمّ بعد تشاور لا يزيد على لحظات، يصنعون مسرحيّة من الصفر، مدتها ثلاثين دقيقة.

طلب أحد أعضاء الفريق اقتراحاً من الجمهور. "الروبوطات"، صرخ أحدهم من الصفوف الخلفيّة. في التمثيل الارتجاليّ، نادراً ما يؤخذ الاقتراح بمعناه الحرفيّ، وفي هذه الحالة، بدأت الممثّلة جسيكا التمثيل، وقالت لاحقاً إنّ ما خطر في بالها عندما سمعت كلمة "روبوطات" هو الانفصال العاطفيّ والطريقة التي تؤثّر فيها التكنولوجيا على العلاقات. لذا مشت في تلك اللحظة على المسرح متظاهرة بأنّها تقرأ فاتورة من شركة التلفزيون الكبليّ. وكان يوجد شخص آخر معها على المسرح، رجل جالس على كرسيّ وظهره مواجه لها. وبدآ الحديث. هل كان يعرف ما الشخصيّة التي يلعبها في تلك اللحظة؟ لا؛ ولا هي ولا أيّ شخص بين الجمهور. لكن ظهر بطريقة ما أنّها الزوجة وأنّ الرجل زوجها، ووجدت رسوماً في فاتورة التلفزيون مقابل أفلام خلاعيّة فأزعجها ذلك. وردّ هو بإلقاء الملامة على ابنهما المراهق، وبعد أخذ وردّ، أسرع ممثّلان آخران في الظهور على خشبة المسرح، ليلعبا دورين مختلفين في الرواية نفسها. كان أحدهما طبيباً نفسيًّا يساعد الأسرة في أزمتها. وفي مشهد آخر، جلس ممثّل على أحد الكراسي غاضباً وقال، "إنّني أقضي عقوبة السجن عن جريمة لم أرتكبها". وكان ابن الزوجين. لم يتلعثم أحد أثناء تكشّف أحداث المسرحيّة أو يجمد أو يبدو أنّه تاه. ومضى العرض بسلاسة كما لو أنّ الممثّلين تدرّبوا عليه عدّة أيام. أحياناً، لم يكن ما يقال أو يُفعل موفّقا تماماً، لكنّه كان رائعاً في الغالب، وكان الجمهور يصيح مسروراً. وكان يشدّ الانتباه على الدوام: ها هم ثمانية ممثّلين على خشبة المسرح بدون حبكة، ومع ذلك ينشئون مسرحيّة أمام أعيننا.

الكوميديا الارتجاليّة مثال رائع على نوع التفكير الذي يتحدّث عنه هذا الكتاب. إنّه يشمل أشخاصاً يتخذون قرارات معقّدة جدًّا وليدة لحظتها، بدون الاستفادة من أي نصّ أو حبكة. وهذا ما يجعلها جميلة ومخيفة - إذا توخّينا الصراحة. إذا طلبت منكم أداء دور في مسرحيّة كتبتُها أمام جمهور، بعد شهر من التدريب، فإنّني أشكّ في أنّ معظمكم سيرفضون الأداء. ماذا إذا أصبت برهاب المسرح؟ ماذا إذا استهجن الجمهور التمثيل؟ لكنّ للمسرحيّة التقليديّة هيكل على الأقلّ. وتدوّن فيها كل كلمة وحركة. ويأتي كل ممثّل للتدريب. ويكون هناك مخرج مسؤول، يقول للجميع ما عليهم القيام به. لنفترض الآن أنّني طلبت منكم الأداء ثانية أمام جمهور - ولكن هذه المرّة بدون نصّ، وبدون أيّ دليل على الدور الذي تؤدّونه أو ما الذي يفترض بكم أن تقولوه، وطلبت منكم أيضاً أن تكونوا مضحكين. إنّني واثق تماماً من أنّكم تفضّلون المشي على الجمر بدلاً من ذلك. إنّ ما يخيف من الارتجال هو أنّه يبدو عشوائيًّا تماماً وفوضويًّا. ويبدو كأنّ عليك الصعود إلى خشبة المسرح وأن تصنع كل شيء في الحال.

لكن التمثيل الارتجاليّ ليس عشوائيًّا أو فوضويًّا البتّة. فإذا ما جلست مع فريق "مذر" على سبيل المثال، وتحدّثت إلى أعضائه مطوَّلا، سرعان ما ستجد أنّهم ليسوا نوعاً من الكوميديّين المهرّجين المندفعين وغير المنضبطين الذين قد تتصوّرهم. بل بعضهم جادّون تماماً. وهم يجتمعون معاً كل أسبوع لإجراء تدريب مطوّل. وبعد

كل عرض يجتمعون في الكواليس وينقد كل منهم أداء الآخر برصانة. لماذا يتدرّبون كثيراً؟ لأنّ التمثيل الارتجاليّ فنّ تحكمه سلسلة من القواعد، وهم يحرصون على أن يلتزم الجميع بها عندما يعتلون خشبة المسرح. ويقول أحد أعضاء فريق "مذر"، "نعتقد أنّنا نتدرّب كثيراً مثل لاعبي كرة السلّة"، وذلك تشبيه في محلّه. فكرة السلّة لعبة معقّدة وسريعة مليئة بالقرارات العفويّة التي تتخذ في جزء من الثانية. لكنّ تلك العفويّة لا تكون ممكنة إلا عندما ينخرط الجميع أولاً في ساعات من التدريب التكراريّ والمنظّم - لإتقان الرمي، والمراوغة، والتمرير، والألعاب مع الجري - ويتفّقون على لعب دور محدّد بعناية في الملعب. هذا هو الدرس الحاسم في التمثيل الارتجاليّ أيضاً، وهو أساس تفهّم أحجية تحدّي الألفيّة: العفويّة ليست عشوائيّة. لم يتفوّق فريق بول فان رايبر الأحمر في تلك اللحظة في الخليج لأنّه أذكى من الفريق الأزرق أو أكثر حظًّا منه. فمقدار جودة القرارات في ظلّ ظروف الإدراك السريع المجهدة والسريعة الحركة يعتبر دالّة في التدريب والقواعد والتمرين.

من أهمّ القواعد التي تجعل الارتجال، على سبيل المثال، ممكناً فكرة الاتفاق على أنّ ثمة طريقة بسيطة جدًّا لابتكار قصّة - أو فكاهة، وهي قبول الشخصيّات لكل ما يحصل معها. ويقول عن ذلك كيث جونستون، أحد مؤسّسي مسرح الارتجال: "إذا توقّفت عن القراءة برهة وفكّرت في شيء لا تريد أن يحدث معك، أو لمن تحبّ، فإنّك تفكّر حينئذ بشيء يستحقّ الظهور على المسرح أو السينما. إنّنا لا نريد أن ندخل مطعماً وأن نتلقّى ضربة على وجهنا بفطيرة كاسترد، ولا نريد أن نلمح فجأة كرسيّ الجدّة المدولب يتحرّك بسرعة نحو جرف ما، لكنّنا سندفع المال لحضور هذه الأحداث ممثّلة. معظمنا بارع جدًّا في الحياة في كبت الفعل. وكلّ ما على أستاذ الارتجال أن يفعله هو عكس هذه المهارة لينشئ ممثّلين ارتجاليّين 'موهوبين' جدًّا. الممثّلون الارتجاليّون السيّئون يعوقون الفعل، بدرجة عالية من البراعة في الغالب. والممثّلون الارتجاليّون المجيدون يطوّرون الفعل".

إليك على سبيل المثال حواراً مرتجلاً بين ممثّلين في صفّ يعلّمه جونستون:

أ: إنّني أواجه مشكلة في ساقي.

ب: أخشى أنّ يكون عليّ بترها.

أ: لا يمكنك ذلك يا دكتور.

ب: لمَ لا؟

أ: لأنّني متعلّق بها كثيراً.

ب: (بأسى) لا بأس عليك يا رجل.

أ: لديّ هذا النماء في ذراعي أيضاً يا دكتور.

وسرعان ما تملّك الإحباط الممثّلين اللذين يؤديان هذا المشهد. لم يستطيعا المحافظة على استمرار المشهد. فقد أطلق الممثّل أ نكتة - نكتة ذكيّة جدًّا (لإنّني متعلّق بها كثيراً) - لكنّ المشهد نفسه لم يكن مضحكاً. إذ خرق الممثّل أ القواعد المتفق عليها. وتقدّم شريكه باقتراح، فرفضه، حيث قال، "لا يمكنك ذلك يا دكتور".

لذا بدأ الممثّلان ثانية، وإنّما جدّدا هذه المرّة الالتزام بالاتفاق:

أ: أوه

ب: ما بك يا رجل؟

أ: إنّها ساقي يا دكتور.

ب: تبدو في حالة مزرية. يتعيّن عليّ بترها.

أ: إنّها الساق التي بترتها في المرّة السابقة يا دكتور.

ب: تعني أنّك تشعر بألم في ساقك الخشبيّة؟

أ: أجل يا دكتور.

ب: أتعرف ماذا يعني ذلك؟

أ: لا تقل سوس الخشب يا دكتور!

ب: بلى. علينا أن نـزيلها قبل أن ينتشر في بقيّة جسدك.

(فيما ينهار الكرسيّ)

ب: يا إلهي! إنّه ينتشر إلى الأثاث!

لدينا هنا الرجلان نفسهما، ومستوى المهارة نفسه، يؤدّيان الدورين نفسيهما، ويبدآن بالطريقة نفسها تقريباً. لكن في الحالة الأولى، وصل المشهد إلى نهاية مبتسرة، وفي الحالة الثانية المشهد مفتوح على كافّة الاحتمالات. باتباع قاعدة بسيطة، أصبح الممثّلان (أ) و(ب) مضحكين. ويعبّر عن ذلك جونستون بقوله، "يبدو أنّ هناك تخاطراً بين الممثّلين الارتجاليّين، ويبدو كلّ شيء كأنّه معدّ مسبقاً. ويرجع ذلك إلى أنّهم يقبلون كل العروض المقدّمة - وهو أمر لا يفعله أي رجل 'عاديّ'".

وإليكم مثالاً آخر من ورشة يديرها دل كلوز، وهو أحد آباء التمثيل الارتجاليّ. يؤدّي أحد الممثّلين دور رجل شرطة، ويؤدّي الآخر دور سارق يطارده الشرطيّ.

الشرطيّ: (لاهثاً) هاي - إنّني في الخمسين من العمر وسمين بعض الشيء. هل يمكننا التوقّف والاستراحة لمدّة دقيقة؟

السارق: (لاهثاً) لن تمسك بي إذا ارتحنا؟

الشرطي: أعدك بذلك. بضع ثوانٍ فقط - تبدأ مع العدّ إلى ثلاثة. واحد، اثنان، ثلاثة.

هل عليك أن تكون سريع البديهة أو ذكيًّا أو رشيقاً لكي تؤدّي ذلك المشهد؟ لا. إنّه حوار مباشر تماماً. وتنبع الفكاهة بأكملها من كيفيّة تمسّك الممثّلين بقاعدة عدم رفض أي اقتراح. إذا كان بوسعك إنتاج الإطار الصحيح، يصبح فجأة الانخراط في حوار انسيابيّ عفويّ وبدون بذل مجهود أسهل بكثير. هذا هو ما فهمه بول فان رايبر في تحدّي الألفيّة. لم يضع فريقه على المسرح وأمل ودعا ربّه أن يخطر الحوار المضحك في أذهانهم. لقد أنتج الظروف المؤاتية للعفويّة الناجحة.

3. مخاطر التأمّل الباطنيّ

في أثناء جولة بول فان رايبر الأولى في جنوب شرق آسيا، عندما كان في الأدغال يعمل كمستشار للفيتناميّين الجنوبيّين، غالباً ما كان يسمع إطلاق نار في البعيد. وكان آنذاك ملازماً شابًّا حديث العهد بالقتال، فكان أوّل ما يفكّر فيه استعمال اللاسلكي وسؤال القوّات في الميدان عمّا يجري. لكنّه أدرك بعد عدّة أسابيع أنّ من يتّصل بهم على اللاسلكي ليس لديهم فكرة أفضل عمّا يعنيه إطلاق النار. لقد كان إطلاق نار فحسب. إنّه بداية شيء ما - لكن لم يتّضح ما هو. لذا كفّ فان رايبر عن السؤال. وفي جولته الثانية في فيتنام، كان ينتظر كلّما سمع إطلاق نار. ويقول فان رايبر، "كنت أنظر إلى ساعتي، وسبب ذلك أنّني لن أفعل أي شيء لمدّة خمس دقائق. إذا كانوا بحاجة إلى مساعدة فسوف يصرخون. وبعد خمس دقائق، لن أفعل شيئاً أيضاً إذا هدأت الأمور. عليك أن تدع الآخرين يتعاملون مع الوضع ويعرفون ما الذي يحدث. وتكمن مخاطر الاتصال في أنّهم سيبلغونك أي شيء يدفعك إلى مساندتهم. وإذا

ما أخذت ظاهر قولهم، فسترتكب خطأ بالإضافة إلى أنّك ستصرف انتباههم. فهم سينظرون إلى أعلى بدلاً من النظر إلى أسفل. وبذلك تحول دون أن يحلّوا الوضع بأنفسهم".

حمل فان رايبر معه هذا الدرس عندما تولّى قيادة الفريق الأحمر. ويقول فان رايبر مردِّدا كلمات معلّم الإدارة كيفن كيلي، "أول ما قلته لأركاننا أنّنا سنقود دون سيطرة. وقد عنيت بذلك أنّني أنا والقيادة العليا سنقدّم التوجيه العامّ والهدف، لكن القوّات في الميدان لن تعتمد على الأوامر المعقّدة الصادرة عن القيادة العليا. عليهم أن يبادروا بأنفسهم وأن يكونوا مبدعين. وكان قائد القوات الحمراء يبتكر أفكاراً مختلفة كل يوم تقريباً باستخدام أسلوب محاولة اكتساح الفريق الأزرق من اتجاهات مختلفة. لكنّه لم يكن يحصل على توجيه محدّد منّي، بل الهدف فحسب".

وذات مرّة بدأ القتال ولم يكن فان رايبر يريد إجراء تأمّل داخليّ. لم يشأ عقد اجتماعات طويلة أو شروحات. "أبلغت أركاني أنّنا لن نستخدم أياً من المصطلحات التي يستخدمها الفريق الأزرق. لم أكن أريد أن أسمع كلمة 'تأثيرات' ألا في المحادثة العاديّة. ولم أكن أريد أن أسمع عن التقييم الصافي للعمليّات، فنحن لا نريد أن نعلق في أي عمليّة آليّة. نريد استخدام الحكمة والتجربة والحكم السليم على الرجال الذين لدينا".

لا شكّ في أنّ لهذا النوع من النظام الإداري مخاطره. وهو يعني أنّ فان رايبر ليس لديه فكرة واضحة عمّا تفكّر فيه قوّاته، وأنّ عليه منح ثقة كبيرة لمرؤوسيه. لقد كانت تلك باعترافه طريقة "فوضويّة" لاتخاذ القرارات. لكن كان لها ميزة كبيرة: تبيّن أنّ السماح للرجال بالعمل دون أن يكون عليهم تفسير خطواتهم باستمرار مماثل لقاعدة الاتفاق في التمثيل الارتجاليّ. إنّه يمكّن من الفهم السريع.

دعني أقدّم مثالاً بسيطاً جدًّا على ذلك. تصوّر وجه النادل الذي اضطلع بخدمتك عندما تناولت الطعام في المطعم آخر مرّة، أو الشخص الذي بجانبك في الحافلة اليوم. ويفي بالغرض أي شخص غريب شاهدته حديثاً. إذا طلبت منك التعرّف إلى ذلك الشخص في مركز للشرطة، هل يمكنك القيام بذلك؟ أشكّ في أنّ باستطاعتك ذلك. التعرّف على وجه أحدهم مثال كلاسيكيّ على الإدراك اللاواعي. ليس عليك التفكير به، لأنّ الوجوه تبرز في الذاكرة. لكن لنفترض أنّني طلبت منك أن تتناول قلماً وورقة وأن تسجّل بأكبر قدر من التفاصيل ملامح ذلك الشخص. أن تصف وجهه. ما هو لون شعره؟ ما الذي كان يرتديه؟ هل كانت ترتدي أي حليّ؟ صدّق أو لا تصدّق، سيكون أداؤك أسوأ بكثير مما كان عليه في التعرفّ على الوجوه في مركز الشرطة. ويرجع ذلك إلى أنّ وصف وجه ما يعطّل قدرتك التي لا تحتاج إلى أي مجهود بخلاف ذلك في التعرّف على ذلك الوجه.

يسمّي العالم النفسانيّ جوناثان و. سكولر، وهو من روّاد البحث في هذا التأثير، ذلك الحجب الكلاميّ. يوجد في دماغك قسم (النصف الأيسر) يفكّر بالكلمات، وقسم (النصف الأيمن) يفكّر في الصور، وما حدث عندما وصفت الوجه بالكلمات أنّ ذاكرتك البصرية الفعليّة أزيحت من مكانها. انتقل تفكيرك من النصف الأيمن إلى النصف الأيسر. وعندما ووجهت بالتعرّف على الوجه من بين عدد من الأشخاص في المرّة الثانية، كنت تعود إلى ذاكرة ما قلت عن ملامح ذاك الشخص، لا ما رأيت. وتلك مشكلة لأنّك أفضل بكثير في الإدراك البصريّ من الوصف الكلاميّ عندما يتعلّق الأمر بالوجوه. إذا ما عرضت عليك صورة لمارلين مونرو أو ألبرت أينشتاين، فستتعرّف إلى الوجهين في جزء من الثانية. وأعتقد أنّ بوسعك الآن أن تتخيّل شكلهما تماماً. لكن ما هو مقدار دقّة وصفك لهما؟ إذا كتبت فقرة عن وجه مارلين مونرو دون أن تخبرني عمّن تكتب، هل يمكنني أن أخمّن من هي؟ يوجد لدينا جميعاً ذاكرة فطريّة للوجوه. لكن عندما أجبرك على تحويل تلك الذاكرة إلى كلمات - أن تشرح نفسك - فإنّني أجرّدك من تلك القدرات الفطريّة.

يبدو التعرّف إلى الوجوه عمليّة محدّدة جدًّا، لكنّ سكولر بيّن أنّ تأثيرات الحجب الكلاميّ تنتقل إلى الطريقة التي

نحل بها مسائل أوسع بكثير. لنأخذ الأحجية التالية:

وقع حادث سيّارة خطير لرجل وابنه. قُتل الأب، ونُقل الابن إلى المستشفى على عجل. عندما وصل الطبيب المعالج، نظر إلى الطفل وتنهّد قائلاً، "هذا ابني"! فمن يكون الطبيب؟

هذه أحجية عن البصيرة. وهي لا تشبه مسألة رياضيّة أو منطقيّة يمكن حلّها بطريقة منهجيّة باستخدام قلم وورقة. والطريقة الوحيدة للحصول على الإجابة هي أن ترد إليك فجأة في طرفة عين. عليك القيام بقفزة تتجاوز افتراضك التلقائيّ أنّ الأطبّاء رجال دائماً. وهم ليسوا كذلك بالطبع. الطبيب هو والدة الطفل! إليك أحجية بصيرة ثانية:

ثمة هرم فولاذيّ عملاق مقلوب ومتوازن تماماً على رأسه. أي حركة للهرم تؤدّي إلى انقلابه. ويوجد تحت الهرم ورقة مئة دولار. كيف ترفع الورقة دون أن تخلّ بتوازن الهرم؟

فكّر في هذه المسألة لحظات. وبعد دقيقة أو نحو ذلك، دوّن بأكبر قدر من التفصيل كل ما تذكره عن محاولة حل هذه المسألة - استراتيجيّتك، أو نهجك، أو أي حلّ فكّرت فيه. عندما أجرى سكولر هذه التجربة مستخدما ورقة من أحاجي البصيرة، تبيّن له أنّ الأشخاص الذين طُلب منهم تفسير أنفسهم وحلّوا المسائل أقلّ بنحو 30 بالمئة ممن لم يطلب منهم ذلك. باختصار، عندما تدوّن أفكارك، تضعف فرصك في التوصّل إلى ومضة البصيرة اللازمة لحل المسألة - مثلما لم تتمكّن من التعرّف إلى النادل من بين عدد من الأشخاص في مركز للشرطة (بالمناسبة، حل مسألة الهرم هو إتلاف ورقة النقود بطريقة ما - تمزيقها أو حرقها).

في المسائل المنطقيّة، لا يؤدّي طلب تقديم تفسير عن كيفيّة التوصّل إلى الحلّ إلى إضعاف قدرة الأشخاص على التوصّل إلى الإجابة. بل إنّه يساعد في بعض الحالات. لكن المسائل التي تتطلّب التماع فكرة في عقلك تعمل وفقاً لقواعد مختلفة. يقول سكولر، "إنّه النوع نفسه من الشلل في التحليل الذي تجده في السياقات الرياضيّة. عندما تبدأ التأمّل في العملية، تنهار قدرتك على التحليل، وتفقد التدفّق. فهناك أنواع معيّنة من الخبرات الحدسيّة غير الكلاميّة التي تتعرّض للضعف في هذه العمليّة". ونحن كبشر قادرون على القيام بقفزات غير عاديّة في البصيرة والموهبة الفطريّة. بإمكاننا الاحتفاظ بصورة وجه في الذاكرة، وحلّ أحجية بطرفة عين. لكنّ ما يقوله سكولر أنّ كل هذه القدرات هشّة جدًّا. فالبصيرة ليست مصباح نور يضيء ويطفئ. إنّه شمعة مرتعشة يمكن أن تنطفئ بسهولة.

أجرى غاري كلاين، خبير اتخاذ القرارات، مقابلة مع قائد دائرة للإطفاء في كليفلند كجزء من مشروع يهدف إلى جعل المهنيّين يتحدّثون عن حالات اضطروا فيها إلى اتخاذ قرارات صعبة في جزء من الثانية. كانت القصّة التي رواها الإطفائيّ تتعلّق بنداء روتينيّ في الظاهر تلقّاه قبل سنوات عندما كان ملازماً. اندلعت النار في مؤخّر منزل من دور واحد في حيّ سكنيّ، في المطبخ. كسر الملازم ورجاله الباب الأماميّ، ومدّوا خرطوم المياه، وبعد ذلك فتحوا الماء وبدؤوا بإخماد النار. لكن حدث شيء في تلك اللحظة: كان يجب أن تخمد النار. لكنّها لم تخمد. لذا رشّها رجال الإطفاء بالماء ثانية، ومع ذلك لم يحدثوا فارقاً كبيراً. فتراجعوا عبر الممرّ إلى غرفة الجلوس، وهناك حدّث الملازم نفسه. هناك خلل ما. التفت إلى رجاله وقال، "لنخرج من هنا"! وما هي إلا لحظات حتى سقطت الأرضيّة التي كانوا يقفون عليها. وتبيّن أنّ الحريق كان في الدور السفليّ.

يقول كلاين، "لم يكن يعرف لماذا أمر الجميع بالخروج. اعتقد أنّ ذلك إدراكاً فوق حسّيّ. كان جادًّا، كان يعتقد أنّه يمتلك إدراكاً فوق حسّيّ، ويشعر أنّه محميّ في مهنته بفضل هذا الإدراك فوق الحسيّ".

كلاين باحث في اتخاذ القرارات يحمل شهادة دكتوراه، وهو رجل ذكيّ وعميق التفكير، لذا لم يكن في وارد قبول ذلك كإجابة. وبدلاً من ذلك، جعل الإطفائيّ في الساعتين التاليتين يتذكّر أحداث ذلك اليوم مراراً وتكراراً في محاولة لتوثيق ما فعله الملازم تماماً ولم يعرفه. يقول كلاين، "الأمر الأوّل هو أن سلوك النار لم يكن كما هو مفترض.

فنيران المطبخ تستجيب للماء وهذه لم تستجب له. بعد ذلك تراجعوا إلى غرفة الجلوس. أبلغني أنّه يبقي دائماً غطاء الأذن مرفوعاً لأنّه يريد أن يشعر بمقدار حرارة النار، وقد فوجئ بحرارة المكان. ويجب ألا تكون نار المطبخ شديدة الحرارة. سألته، ’ماذا إذاً‘؟ غالباً ما يكون من علامات الخبرة ملاحظة ما لا يحدث، والأمر الآخر الذي فاجأه هو أنّ النار لم تكن كثيرة الجلبة. كانت هادئة وذلك أمر غير منطقيّ بالنظر إلى مقدار حرارة المكان”.

بالعودة إلى الوراء، تشكّل كل هذه المفارقات أمراً منطقيًّا. لم تستجب النار لرش الماء في المطبخ. وكانت هادئة لأنّ أرضيّة البيت تكتم صوتها. وكانت غرفة الجلوس حارّة لأنّ النار مشتعلة تحتها، والحرارة ترتفع إلى أعلى. لكن الملازم لم يربط بين هذه الأمور في ذلك الوقت ربطاً واعياً. بل كان تفكيره يجري خلف الباب المغلق للاوعيه. وذلك مثال جميل على التشريح الدقيق أثناء العمل. فقد وجد الحاسوب الداخليّ للإطفائيّ نمطاً من الفوضى على الفور وبدون جهد. لكن لا شكّ في أنّ الواقعة المدهشة في ذلك اليوم هي مقدار اقتراب الجميع من الكارثة. فلو توقّف الملازم وبحث الوضع مع رجاله، لو قال لهم، ’دعونا نبحث الأمر ونحاول معرفة ما يحصل‘، بعبارة أخرى، لو فعل ما نظنّ أنّه يفترض بالقادة القيام به لحلّ المشاكل الصعبة، فربما دمّر ذلك قدرته على الوصول ببصيرته إلى ما أنقذ حياة الجميع.

في أثناء تحدّي الألفيّة، كانت تلك هي الغلطة التي ارتكبها الفريق الأزرق. فقد كان لديهم نظام قائم يجبر قادتهم على التوقّف وبحث الأمور ومعرفة ما يجري. وذلك مقبول لو كانت المشكلة الماثلة أمامهم تتطلب ذلك. لكنّ فان رايبر قدّم لهم شيئاً مختلفاً. ظنّ الفريق الأزرق أنّ بوسعه التنصّت على اتصالات فان رايبر. لكنّه بدأ يرسل الرسائل بواسطة الرسل على الدرّاجات الناريّة. واعتقدوا أنّه لا يستطيع إطلاق طائراته. لكنّه استعار أسلوباً منسيًّا من الحرب العالميّة الثانيّة واستخدم أنظمة الإضاءة. واعتقدوا أن ليس بوسعه تتبّع سفنهم. لكنّه ملأ الخليج بقوارب دوريّة صغيرة. ثم شنّ قادة فان رايبر الميدانيّون، دون تخطيط مسبق، هجوماً صاعقاً، وفجأة أصبح ما ظنّ الفريق الأزرق أنّه ”حريق مطبخ“ عاديّ شيئاً لا تحلّه معادلاتهم. كانوا بحاجة إلى حلّ مشكلة تتعلّق بالبصيرة، لكن تلاشت قدراتهم على التبصّر.

يقول فان رايبر، ”سمعت أنّ الفريق الأزرق أجرى نقاشات مطوّلة. كانوا يحاولون التوصّل إلى ما سيكون عليه الموقف السياسيّ. وكان لديهم خرائط ذات أسهم إلى أعلى وإلى أسفل. أذكر أنّني فكّرت في ذلك. إنّهم يتباحثون في أثناء القتال. لديهم كل هذه المختصرات. إنّ عناصر القوّة الوطنيّة هي الدبلوماسيّة (D) والمعلوماتيّة (I) والعسكريّة (M) والاقتصاديّة (E). وذلك يعطيك المختصر اللفظيّ DIME. ثمّ هناك الأدوات السياسيّة والعسكريّة والسياسيّة والاجتماعيّة وأدوات البنية التحتيّة والمعلومات (PMESI). لذا تباحثوا في موقف عناصر (DIME) التي لدينا مقابل أدوات (PMESI) التي لديهم. هممت بالضحك. ما الذي يتحدّثون عنه؟ لقد كانوا شديدي التركيز على الآليّات والسيرورة بحيث لم يتفحّصوا المشكلة فحصاً شاملاً. وعندما تسعى إلى تحليل شيء ما وتفكيكه، تفقد معناه“.

واعترف فيما بعد العميد دين كاش، أحد كبار المسؤولين في قيادة القوّات المشتركة المشاركة في لعبة الحرب، بأنّ ”التقييم الصافي للعمليّات أداة يفترض أن تتيح لنا رؤية كل شيء ومعرفة كل شيء. ومن الواضح أنّه فشل“.

4. أزمة في غرفة الطوارئ

في شارع وست هاريسون بشيكاغو، على بعد ميلين من وسط المدينة، ثمة مبنى مستطيل مزخرف صمّم وأنشئ في أوائل القرن الماضي. وكان هذا المبنى يضمّ مستشفى مقاطعة كوك لوقت طويل من ذلك القرن. وفيها

افتَتح أول بنك للدم في العالم، وابتَكر العلاج بأشعة الكوبالت، وأعاد الجرّاحون وصل أربع أصابع مقطوعة، واشتَهر مركز الإصابات والرضوض - وكان شديد الانهماك في معالجة جروح الطلقات الناريّة - وقد أوحى ذلك بالمسلسل التلفزيونيّ ER (غرفة الطوارئ). لكن في نهاية التسعينيّات، بدأت مستشفى كوك كاونتي مشروعاً قد يمنح المستشفى كثيراً من الاستحسان التي حظيت به نظير منجزاتها السابقة. فقد غيّرت مستشفى كوك الطريقة التي يشخّص بها الأطباء المرضى القادمين إلى غرفة الطوارئ وهم يشكون من ألم في الصدر، وتقدّم لنا كيفيّة القيام بذلك وسببه طريقة أخرى لاستيعاب النصر غير المتوقّع الذي أحرزه فان رايبر في تحدّي الألفيّة.

بدأت تجربة مستشفى كوك كاونتي في سنة 1996، بعد سنة على مجيء رجل بارز يدعى برندان رايلي إلى شيكاغو ليصبح رئيس دائرة الطبّ في المستشفى. كانت الفوضى تسود المؤسّسة التي ورثها رايلي. فنظراً لأنّها المستشفى العامّة الرئيسيّة في المدينة، فقد كانت الملاذ الأخير لمئات الآلاف من سكّان شيكاغو الذين ليس لديهم تأمين طبيّ. وكانت الموارد مستنفدة لأقصى حدودها. وكانت أجنحة المستشفى مبنيّة لقرن آخر. لم يكن هناك غرف فرديّة، ولا يفصل بين المرضى سوى فواصل رقيقة من الخشب الرقائقيّ. ولا يوجد كافتيريا أو هاتف شخصيّ - فقط هاتف للعموم يعمل بالنقود في آخر القاعة. وتفيد إحدى القصص الملفّقة بأنّ الأطبّاء درّبوا ذات مرّة رجلاً متشرّدا على القيام بالاختبارات المخبريّة الروتينيّة لعدم توفّر شخص آخر للقيام بذلك.

ويقول أحد الأطبّاء في المسشتفى، "في الأيام الخوالي، كنت إذا أردت فحص مريض في منتصف الليل تضيء الجناح بأكمله إذ لم يكن هناك سوى مفتاح واحد للضوء. ولم يدخلوا أنوار الأسرّة الفرديّة إلا في أواسط السبعينيّات. ونظراً لعدم وجود مكيّفات للهواء، كان هناك مراوح كبيرة، ويمكنك تصوّر الضوضاء التي تحدثها. وكان هناك كل أنواع رجال الشرطة لأنّ مستشفى كوك كاونتي هي المستشفى التي يحضرون إليها المرضى من السجون، لذا ترى المساجين مكبّلين في أسرتهم. وكان المرضى يحضرون أجهزة التلفاز والراديو، لذا كانت تزعق، كما كان الناس يجلسون في الأروقة كما لو أنّهم يجلسون على شرفة في ليلة صائفة. وكان هناك حمّام واحد لهذه الأروقة المليئة بالمرضى، لذا كان المرضى يصعدون وين-زلون وهم يجرّون أنابيب المصل. ثم هناك أجراس الممرّضات التي تضغط عليها لاستدعاء المرّضة، لذا كانت الأجراس ترنّ باستمرار. حاول الاستماع إلى قلب أحدهم أو رئتيه في هذا المكان. لقد كان مكاناً مجنوناً".

بدأ رايلي مهنته الطبيّة في المركز الطبيّ بكليّة دارتموث، وهي مستشفى حديثة مزدهرة تقبع على تلال نيو هامبشير المتميّزة بنسيمها اللطيف. لكنّ شارع وست هاريسون عالم آخر. يتذكّر رايلي، "كان أول صيف قضيته هنا صيف 1995، عندما اجتاحت شيكاغو موجة حرّ قتلت المئات من الأشخاص، ولم تكن المستشفى مكيّفة بالطبع. سجّل مؤشّر درجة الحرارة داخل المستشفى مئة وعشرين درجة فهرنهايت (46 مئويّة). ولدينا مرضى يحاولون العيش في تلك البيئة. وكان من أوّل ما قمت به إمساك إحدى الإداريّات والمشي معها إلى القاعة وجعلها تقف في وسط أحد الأجنحة. لم تستطع المكوث هناك أكثر من ثماني ثوانٍ".

كانت لائحة المشاكل التي واجهها رايلي طويلة ولا تكاد تنتهي. لكن بدا أنّ دائرة الطوارئ تصيح مطالبة بإيلائها اهتماماً خاصاً. نظراً لأنّ القليل جدًّا من مرضى مستشفى كوك كاونتي لديهم تأمين صحّيّ، فقد كان معظمهم يدخل المستشفى من خلال دائرة الطوارئ، والمرضى الأذكياء يأتون في الصباح الباكر ويحصلون على الغداء والعشاء. كان هناك طوابير طويلة تقف في القاعة. والغرف مزدحمة. فعدد المرضى الذين يأتون عبر دائرة الطوارئ كل عام مذهل، حيث يصل إلى 250,000 مريض.

ويقول رايلي، "كثيراً ما واجهت صعوبات حتى في المشي في دائرة الطوارئ. كانت الحمّالات توضع الواحدة

فوق الأخرى. وثمة ضغوط متواصلة بشأن كيفيّة العناية بهؤلاء الأشخاص. يجب إدخال المرضى إلى المستشفى، وهنا يصبح الأمر مثيراً. إنّه نظام ذو موارد محدودة. كيف تتوصّل إلى من يحتاج إلى ماذا؟ وكيف تتوصّل إلى كيفيّة توجيه الموارد نحو من هم بحاجّة ماسّة إليها"؟ كان كثير من هؤلاء الأشخاص يعانون من الربو، لأنّ شيكاغو تعاني من واحدة من أسوأ مشكلات الربو في الولايات المتحدة. لذا عمل رايليّ مع هيئة الموظّفين على وضع بروتوكول خاصّ لمعالجة مرضى الربو بفعّاليّة، ومجموعة أخرى من البرامج لمعالجة المشرّدين.

لكن منذ البداية، كانت مسألة كيفيّة التعامل مع النوبات القلبيّة تحتلّ مكان الصدارة. فثمّة عدد كبير ممن يتقدّمون إلى دائرة الطوارئ - نحو ثلاثين في اليوم في المتوسّط - يشعرون بالقلق من الإصابة بنوبة قلبيّة أو أنهم أصيبوا بها. وهؤلاء الثلاثون يستخدمون أكثر من الحصّة الممنوحة لهم من الأسرّة والممرّضات والأطبّاء، ويلبثون في المستشفى مدّة أطول بكثير مما يلبث المرضى الآخرون. وكان مرضى آلام الصدر يحتاجون إلى موارد مكثّفة. وهكذا كان بروتوكول العلاج طويلاً ومفصَّلا - والأسوأ من ذلك - إنّه غير وافٍ البتّة.

يأتي المريض قابضاً على صدره. تقيس الممرّضة ضغط دمه. ويضع الطبيب السمّاعة على صدره ويستمع إلى صوت طقطقة مميّز يبيّن له إذا كان يوجد سائل في رئتيه - وتلك علامة أكيدة على أنّ قلبه يواجه مشاكل في القيام بأعباء الضخّ. يطرح الطبيب على المريض سلسلة من الأسئلة: منذ متى تعاني من ألم في الصدر؟ أين يوجد الألم؟ هل تشعر بألم معيّن عندما تتمرّن؟ هل عانيت من مشاكل في القلب سابقاً؟ ما هو مستوى الكولسترول لديك؟ هل تتعاطى المخدّرات؟ هل أنت مصاب بداء السكر (يوجد ارتباطات قويّة بينه وبين مرض القلب)؟ ثمّ يأتي فنيّ دافعاً جهازاً بحجم طابعة حاسوب مكتبيّ على عربة. يضع لزقات بلاستيكيّة صغيرة ذات كلاّبات في مواقع دقيقة على الصدر والذراعين. ويوصل قطب بكل من هذه الكلابات يحدّد النشاط الكهربائي للقلب ويطبع النمط على قطعة ورق زهريّة اللون. يسمّى ذلك مخطّط كهربائيّة القلب. من الناحية النظريّة، ينتج قلب الشخص المعافى نمطاً مميَّزا - ومتسَّقا - على الورقة يبدو مثل صورة جانبيّة لسلسلة جبليّة. وإذا كان المريض يعاني من مشاكل في القلب، يكون النمط مشوَّها. فقد تهبط الخطوط التي يفترض أن تصعد عادة. والخطوط التي كانت منحنية من قبل قد تكون الآن مستوية أو مستطيلة أو مشرشرة، وإذا كان المريض على وشك التعرّض لنوبة قلبيّة، يفترض أن تشكّل قراءة مخطّط كهربائية القلب (أ ك- ج) نمطين خاصّين جدًّا ويسهل تمييزهما. لكن الكلمة الأساسيّة هي "يفترض". فمخطط (أ ك- ج) بعيد عن الكمال. فقد يواجه الشخص الذي لديه إ ك- ج عاديّ مشكلة خطيرة، وقد يكون من لديه أ ك- ج سيّئ معافى تماماً. ثمة طرق تبيّن بصورة مؤكّدة إذا كان أحدهم يعاني من نوبة قلبيّة، لكنّها تنطوي على إجراء اختبارات على إنـزيمات معيّنة ويمكن أن تمرّ ساعات للحصول على نتيجتها. ولا يوجد لدى الطبيب الذي يواجه في غرفة الطوارئ مريضاً متألّما ومئة مريض آخر يقفون في طابور على امتداد الرواق عدّة ساعات الكثير من الوقت. لذا عندما يتعلّق الأمر بألم الصدر، يجمع الأطبّاء قدر ما يمكنهم من المعلومات، وبعد ذلك يجرون التقييم.

مع ذلك المشكلة في هذا التقييم أنّه دقيق جدًّا. من الأشياء التي فعلها رايلي في حملته في مستشفى كوك مثلاً، وضع عشرين سجلّ حالة نموذجيًّا لأشخاص يعانون من ألم الصدر وأعطى السجلّات إلى مجموعة من الأطبّاء - أطبّاء القلب والأطبّاء المتمرّنين وأطبّاء غرف الطوارئ والأطبّاء المقيمين - بعبارة أخرى، أشخاص لديهم الكثير من الخبرة في تقييم ألم الصدر. وكان الهدف معرفة مقدار التوافق على عدد الأشخاص من بين العشرين ممن يعانون من نوبة قلبيّة. ووجد رايلي أنّه لم يكن هناك اتفاق البتّة. وكانت الإجوبة تتوزّع على الخريطة بأكملها. يمكن أن يرسل أحد الأطبّاء المريض نفسه إلى البيت وأن يدخله طبيب آخر إلى العناية المركّزة. ويقول رايلي، "طلبنا من الأطبّاء أن يقدّروا على مقياس من صفر إلى مئة احتمال أن يعاني كل مريض من احتشار قلبيّ [نوبة قلبيّة] واحتمال أن يكون

لدى كل مريض مضاعفات خطرة على الحياة في الأيام الثلاثة التالية. وفي كل حالة تراوحت الأجوبة التي حصلنا عليها بين صفر ومئة. لقد كان ذلك أمراً غير عاديّ".

كان الأطبّاء يعتقدون أنّهم قدّموا أحكاماً معلّلة. لكن كانوا في الواقع يقدّمون شيئاً يبدو تخميناً، والتخمين يؤدّي إلى الخطأ بالطبع. هناك ما بين 2 و8 بالمئة من الحالات في المستشفيات الأميركيّة التي يرسل فيها مريض مصاب بالفعل بنوبة قلبيّة إلى البيت - لأنّ الطبيب الذي أجرى الفحص اعتقد لسبب ما أنّ المريض معافى. لكن الأكثر شيوعاً أنّ الأطبّاء يخشون من عدم اليقين فيخطئون بشدّة في التزام جانب الحذر. فطالما أنّ هناك احتمال وجود من يعاني من نوبة قلبيّة، فلماذا المخاطرة بتجاهل المشكلة؟

ويقول رايلي، "لنفترض أنّ لدينا مريضاً حضر إلى غرفة الطوارئ وهو يشكو من آلام حادّة في الصدر. إنّه مسنّ ومن المدخّنين ومصاب بارتفاع ضغط الدم. ثمة أشياء عديدة تدفعك إلى التفكير، هل هو قلبه. لكن بعد تقييم المريض تجد أن مخطّط كهربائيّة قلبه سويّ. ماذا تفعل؟ ربما تحدّث نفسك، إنّه رجل مسنّ وثمة عوامل خطر كثيرة يمكن أن تواجهه. لن أثق بمخطّط القلب". في السنوات الأخيرة ازدادت المشكلة سوءاً لأنّ المجتمع الطبيّ قام بعمل ممتاز في تثقيف الناس عن النوبات القلبيّة بحيث يسرع المرضى إلى المستشفى عند أوّل علامات ألم الصدر. وفي الوقت نفسه، أدّى خطر سوء الممارسة إلى جعل الأطبّاء أقلّ رغبة في المخاطرة مع المريض بحيث لا تزيد في هذه الأيام نسبة المصابين بنوبة قلبيّة بين المشتبه بهم ممن يدخلون المستشفى عن 10 بالمئة.

كانت هذه هي المشكلة التي يواجهها رايلي. لم يكن في دارتموث أو في إحدى المستشفيات الخاصّة الفاخرة في القسم الشماليّ من شيكاغو، حيث لا يمثّل المال مشكلة. لقد كان في مستشفى كوك كاونتي، ويدير دائرة الطب برأسمال زهيد. مع ذلك كانت المستشفى تجد في كل عام أنّها تنفق مزيداً من الأموال على أشخاص لم يكونوا مصابين بنوبة قلبيّة. على سبيل المثال، يكلّف السرير الواحد في وحدة رعاية القلب بمستشفى كوك كاونتي 2000 دولار في الليلة - وقد يبقى المريض النموذجيّ الذي يعاني من ألم في الصدر ثلاثة أيام - ومع ذلك قد لا يكون لدى مريض ألم الصدر أي شيء. تساءل الأطبّاء في مستشفى كوك كاونتي هل هذه هي طريقة إدارة المستشفى؟

يقول رايلي، "بدأت سلسلة الأحداث في سنة 1996. لم يكن لدينا عدد الأسرّة الذي نحتاج إليه للتعامل مع المرضى الذين يعانون من ألم في الصدر. وكنّا مختلفين باستمرار بشأن ما يحتاج إليه كل مريض". كان يوجد ثمانية أسرّة في وحدة رعاية القلب بمستشفى كوك كاونتي في ذلك الوقت، واثني عشر سريراً فيما يسمّى رعاية القلب الوسيطة، وهو جناح أقلّ تركيزاً وأدنى تكلفة (1000 دولار لليلة بدلاً من 2000 دولار) وتعمل فيه الممرّضات بدلاً من أطبّاء القلب. لكن هذه الأسرّة لا تكفي. لذا افتتحوا قسماً آخر يسمّى وحدة المراقبة، حيث يمكنك أن تضع مريضاً مدّة نصف يوم أو نحو ذلك وتقدّم له الرعاية الأساسيّة. وتابع رايلي قائلاً، "أنشأنا خياراً ثالثاً ذا مستوى أدنى وقلنا، 'لنراقب ذلك الخيار ونقرّر إذا كان مسعفاً'. وسرعان ما صرنا نتقاتل على من يدخل وحدة المراقبة. وصرت أتلقّى مكالمات هاتفيّة طوال الليل. وكان من الواضح أنّه لا يوجد طريقة معياريّة وعقلانيّة لاتخاذ هذا القرار".

رايلي رجل طويل ذو بنية نحيلة شبيهة ببنية عدّاء. وقد نشأ في مدينة نيويورك، وهو نتاج التعليم اليسوعيّ: مدرسة ريغيس الثانويّة، حيث درس اللاتينيّة واليونانيّة لمدّة أربع سنوات، ثم في جامعة فورهام، حيث قرأ كل شيء من القدماء إلى ويتغنستاين وهايدغر وفكّر بشأن التخصّص في الفلسفة قبل أن يستقرّ على دراسة الطبّ. وعندما أصبح رايلي مساعد أستاذ في دارتموث، أصيب بالإحباط لعدم وجود أي نوع من الكتب الدراسيّة المنهجيّة للمشكلات اليوميّة التي يواجهها الأطبّاء مع المرضى خارج المستشفى - أشياء مثل الدوار والصداع وألم البطن. لذا كتب في أمسياته عندما يكون غير مشغول وفي عطل نهاية الأسبوع كتاباً دراسيًّا من ثمانمئة صفحة في هذا الموضوع،

وراجع بدقة وعناية الأدلة المتوفرة عن المشكلات الأكثر شيوعاً التي قد يواجهها الطبيب العامّ. ويقول صديق رايلي وزميله آرثر إيفانـز الذي عمل معه في مشروع ألم الصدر، "إنّه يستكشف موضوعات مختلفة على الدوام، سواء أكانت في الفلسفة أم الشعر الاسكتلنديّ أم تاريخ الطبّ. ويقوم عادة بقراءة خمسة كتب دفعة واحدة، وعندما أخذ إجازته في السنة الجامعيّة السابعة عندما كان في دارتموث، أمضى الوقت في كتابة رواية".

لا شكّ في أنّه كان بوسع رايلي البقاء في الساحل الشرقيّ، وكتابة بحث تلو الآخر في مكان مكيّف عن هذا الموضوع أو ذاك. لكنّه انجذب إلى مستشفى كوك كاونتي. فما يميّز المستشفى التي لا تخدم إلا الأفقر والأشدّ عوزاً هو أنّها تجتذب الممرّضات والأطباء الذين يريدون خدمة الفقراء والمعوزين - ورايلي واحد من هؤلاء. والشيء الثاني المميّز في كوك كاونتي أنّها مكان يمكن فيه تجربة شيء جذريّ بسبب فقرها النسبيّ - وأي مكان أفضل من ذلك يقصده من ينشد التغيير؟

كان أوّل ما قام به رايلي اللجوء إلى عمل اختصاصيّ في القلب يدعى لي غولدمان. في السبعينيّات، اشترك غولدمان مع مجموعة من الرياضيّين الذين كانوا مهتمّين جداً في تطوير قواعد إحصائيّة للتفريق بين أشياء مثل الجسيمات دون الذريّة. لم يكن غولدمان شديد الاهتمام بالفيزياء، لكنّه فوجئ بأنّ بعض المبادئ الرياضيّة التي كانت المجموعة تستخدمها قد تكون مفيدة في تقرير إذا ما كان أحدهم يعاني من نوبة قلبيّة. لذا أدخل مئات الحالات إلى الحاسوب، باحثاً عن الأشياء التي تتوقّع بالنوبة القلبيّة، وتوصّل إلى خوارزميّة - معادلة - اعتقد أنّها يمكن أن تلغي الكثير من التخمين فيما يتعلّق بمعالجة ألم الصدر. واستنتج أنّ الأطبّاء يجب أن يجمعوا الدليل الصادر عن مخطّط كهربائيّة القلب مع ثلاثة مما دعاه عوامل خطر ملحّة: (1) هل الألم الذي يشعر به المريض ذبحة غير مستقرّة؟ (2) هل يوجد سائل في رئتي المريض؟ (3) هل ضغط الدمّ الانقباضيّ لدى المريض دون 100؟

رسم غولدمان لكلّ ائتلاف من عوامل الخطر شجرة قرارات توصي بخيار العلاج. على سبيل المثال، المريض ذو مخطّط القلب السويّ والإيجابيّ في العوامل الثلاثة الملحّة يدخل الوحدة الوسيطة؛ والمريض الذي يبيّن مخطّط قلبه وجود إقفار حادّ (أي أن عضلة القلب لا تتلقّى ما يكفي من الدم) لكن لديه عامل خطر واحد أو لا يوجد لديه أي من عوامل الخطر يعتبر في حالة متدنّية الخطورة يدخل وحدة الإقامة القصيرة؛ ومن يكون مخطّط قلبه إيجابيًّا بالنسبة للإقفار ولديه عاملان أو ثلاثة عوامل الخطر يرسل مباشرة إلى وحدة الرعاية القلبيّة - وما إلى هنالك.

عمل غولدمان على شجرة اتخاذ القرارات لمدّة ثلاث سنوات، وأدخل عليها تحسينات دائمة. لكن في نهاية مقالاته العلميّة، كان هناك جملة حزينة عن مقدار الأبحاث الواقعيّة التي يجب إجراؤها قبل التمكّن من استخدام شجرة اتخاذ القرارات في الممارسة السريريّة. غير أنّ السنين مضت ولم يتطوّع أحد للقيام بذلك البحث - حتى في كليّة الطبّ بهارفرد، حيث بدأ غولدمان عمله، أو في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس المرموقة حيث أكمله. فبسبب صرامة حساباته، بدا أنّه لا يوجد أحد يريد أن يؤمن بما يقول، إنّ هناك معادلة يمكن أن تؤدّي عملاً أفضل مما يؤدّيه الطبيب المدرّب.

من المفارقة أنّ قسماً كبيراً من تمويل بحث غولدمان الابتدائيّ لم يأتِ من المجتمع الطبيّ بل من البحريّة. ها هنا رجل يحاول أن يتوصّل إلى طريقة تنقذ الأرواح وتحسّن نوعيّة الرعاية في كل مستشفى في البلد وتوفير مليارات الدولارات في تكاليف الرعاية الصحيّة، ولم يثر ذلك اهتمام أحد سوى البنتاغون. لماذا؟ لأكثر الأسباب غموضاً: إذا كنت في غوّاصة في قاع المحيط تتجسّس بهدوء في مياه معادية، وبدأ أحد جنودك يشعر بألم في صدره، يجب أن تعرف إذا كنت بحاجة إلى الصعود إلى السطح (والكشف عن موقعك) من أجل الإسراع في نقله إلى المستشفى أو إذا كان بوسعك البقاء تحت الماء وإرساله إلى سريره مع حبّتي روليدز [صنف من الأدوية مضاد للحموضة].

لكن لم يكن لدى رايلي هواجسه بشأن النتائج التي توصّل إليها غولدمان. كان يمرّ في أزمة. فتناول خوارزميّة غولدمان وعرضها على الأطبّاء في دائرة الطوارئ ودائرة الطبّ بمستشفى كوك كاونتي، وأعلن أنّه سينظّم مسابقة في الوصفات. في الأشهر القليلة الأولى، يستخدم الأطبّاء حكمتهم في تقييم ألم الصدر كما كانوا يفعلون دائماً. بعد ذلك يستخدمون خوارزميّة غولدمان وتتمّ المقارنة بين التشخيص والنتيجة لكل مريض معالج بموجب النظامين.
جرى جمع البيانات لمدّة سنتين ولم تكن النتيجة متقاربة في النهاية. فقد فازت قاعدة غولدمان في اتجاهين: كانت أفضل بنسبة 70 بالمئة من الطريقة القديمة في معرفة المرضى الذين لم يكونوا يواجهون نوبة قلبيّة. وفي الوقت نفسه، كانت أسلم. فكل ما يسعى إليه التوقّع بألم الصدر هو التثبّت من تحويل المرضى المصابين بمضاعفات رئيسيّة إلى الوحدات القلبيّة والوسيطة. كان الأطبّاء يتوصّلون إلى الحكم الصحيح من خلال اجتهاداتهم بمفردهم بنسبة تتراوح ما بين 75 بالمئة و89 بالمئة. وكانت الخوارزمية تقدّم التخمين الصحيح في أكثر من 95 بالمئة من الحالات. كان ذلك هو الدليل الذي يحتاج إليه رايلي. لذا غيّر القواعد في دائرة الطوارئ. وفي سنة 2001 أصبحت مستشفى كوك كاونتي واحدة من أوائل المؤسّسات الطبيّة في البلاد التي تطبّق خوارزميّة غولدمان الخاصّة بألم الصدر طوال الوقت. وإذا ما دخلت غرفة الطوارئ في كوك كاونتي، فستشاهد نسخة من شجرة قرارات النوبة القلبيّة معلّقة على الجدار.

5. عندما يكون الأقلّ أكثر

ما وجه الأهميّة الشديدة التي تتّسم بها تجربة مستشفى كوك كاونتي؟ لأنّنا نسلّم بأنّه كلما زادت المعلومات التي يمتلكها صنّاع القرار كان حالهم أفضل. فإذا قال الاختصاصيّ الذي نتوجّه إليه إنّه بحاجة إلى إجراء مزيد من الاختبارات أو إلى التعمّق في فحصنا، لا يعتقد سوى القليل منّا بأنّ تلك فكرة سيّئة. في تحدّي الألفيّة، كان الفريق الأزرق يسلّم بأنّه في موقف أفضل لأنّ لديه معلومات أكثر مما لدى الفريق الأحمر. وكان ذلك الركن الثاني من أركان الهالة التي تحيط بالفريق الأزرق على أنّه لا يُقهر. فقد كانوا أكثر منطقيّة ومنهجيّة من فان رايبر، كما أنّهم يعرفون أكثر. لكن ما الذي تقوله خوارزميّة غولدمان؟ العكس تماماً: فكل المعلومات الإضافيّة لا تشكّل أفضليّة على الإطلاق، وأنت لا تحتاج إلا إلى معرفة القليل لإيجاد الأساس الذي تقوم عليه ظاهرة معقّدة. كل ما تحتاج إليه هو دليل مخطّط كهربائيّة القلب، وضغط الدم، ووجود سائل في الرئتين وذبحة غير مستقرّة.

إنّ ذلك قول جذريّ. لنأخذ مثلاً الحالة الافتراضيّة لرجل يأتي إلى غرفة الطوارئ شاكياً من ألم متقطّع في الجهة اليسرى من الصدر يحدث عندما يصعد الدرج ويدوم ما بين خمس دقائق وثلاث ساعات. تبيّن أنّ فحوص الصدر والقلب ومخطّط كهربائيّة القلب سويّة، وأنّ ضغطه الانقباضيّ 165، ما يعني أنّها لا تعتبر حالة ملحّة. لكنّه ليس في الستينات من العمر. إنّه مدير مقدام يتعرّض لضغط دائم. وهو يدخّن، ولا يمارس تمارين رياضيّة. ويعاني من ارتفاع ضغط الدمّ منذ سنوات. كما أنّه سمين. وقد خضع لجراحة في القلب منذ عامين. إنّه يتعرّق، ويبدو أنّه يجب أن يدخل إلى وحدة الرعاية القلبيّة على الفور. لكنّ الخوارزميّة تقول بعدم وجوب ذلك. كل تلك العوامل الإضافيّة مهمّة دون شكّ على المدى الطويل. إنّ حالة المريض ونظامه الغذائيّ ونمط حياته تشكّل خطراً جديًّا على تطوّر مرض القلب في السنوات القليلة القادمة. بل يمكن أن تلعب هذه العوامل دوراً دقيقاً ومعقّدًا في زيادة احتمالات حدوث شيء له في الساعات الاثنين والسبعين التالية. غير أنّ خوارزميّة غولدمان تشير إلى أنّ دور تلك العوامل الأخرى صغير في تحديد ما الذي يحدث للرجل الآن بحيث يمكن الوصول إلى تشخيص دقيق بدونها. بل إنّ المعلومات الإضافيّة - وهذه هي النقطة الرئيسيّة في تفسير انهيار الفريق الأزرق في ذلك اليوم في الخليج - عديمة الفائدة. إنّها مضرّة،

ومشوّشة. وما يُفسد الأمر على الأطبّاء عندما يحاولون التوقع بالنوبات القلبيّة أنهم يأخذون كثيراً من المعلومات في الحسبان.

تظهر مشكلة كثرة المعلومات أيضاً في دراسة السبب الذي يجعل الأطبّاء يخطئون في تشخيص النوبة القلبيّة تماماً - ويفشلون في معرفة متى يكون أحدهم على وشك الدخول في مضاعفات قلبيّة كبيرة أو في وسطها. وتبيّن أنّ الأطبّاء يرجّح أن يرتكبوا هذا النوع من الأخطاء مع النساء والأقليّات. لماذا؟ العرق والجنس (الجندرة) ليسا اعتبارين غير متصّلين في الموضوع عندما يتعلّق الأمر بالمشاكل القلبيّة؛ فالسود لديهم درجات مخاطر إجماليّة مختلفة عما لدى البيض، والنساء يملن إلى التعرّض للنوبات القلبيّة في مرحلة عمريّة متأخّرة عن مرحلة الرجال. المشكلة تنشأ عندما تزجّ المعلومات الإضافيّة عن الجندرة والعرق في اتخاذ قرار بشأن مريض ما. فهي تساهم في تشويش الطبيب. وسيكون الأطبّاء في موقف أفضل في هذه الحالات إذا كانت لديهم معلومات أقلّ عن المرضى - أي إذا لم يكونوا على علم هل الأشخاص الذين يشخّصونهم بيضاً أم سوداً، ذكوراً أم إناثاً.

لا غرو إذاً أنّه كان من الصعب على غولدمان تسويق أفكاره. ولا يبدو منطقيًّا أنّ بوسعنا تحقيق نتائج أفضل بتجاهل ما يبدو معلومات صالحة تماماً. ويقول رايلي، "هذا هو ما يعرّض قاعدة اتخاذ القرارات للنقد. وهذا هو بالضبط ما لا يثق به الأطبّاء. إنّهم يقولون، 'لا بد أن تكون هذه العمليّة أكثر تعقيداً من مجرّد تفحّص مخطّط كهربائيّة القلب وطرح هذه الأسئلة القليلة. لمَ لا يشمل ذلك هل المريض مصاباً بداء السكر؟ وما هو عمره؟ وهل أصيب بنوبة قلبيّة من قبل'؟ إنّ هذه أسئلة واضحة. إنّهم ينظرون إلى القاعدة ويقولون، 'هذا هراء، ما هكذا تُتخذ القرارات'". ويقول آرثر إيفان‌ز إنّ هناك ميلاً تلقائيًّا في أوساط الأطبّاء إلى الاعتقاد بأنّ القرار الذي يتعلّق بالموت أو الحياة يجب أن يكون صعباً. "يعتقد الأطباء أنّ من المملّ اتباع التوجيهات. وأنّ التوصّل إلى القرار بمفردهم أكثر إرضاء للذات. يستطيع الجميع اتباع خوارزميّة ما. وثمة ميل إلى القول، 'لا شكّ في أنّني أستطيع الإتيان بما هو أفضل. لا يمكن أن تكون بهذه البساطة وهذه الفعّاليّة؛ وإلا لماذا يدفعون كل هذه الأموال'"؟ الخوارزميّة لا تبدو الخيار الصحيح.

قبل عدّة سنوات أجرى باحث يدعى ستيوارت أوسكامب دراسة شهيرة جمع فيها مجموعة من علماء النفس وطلب من كل منهم دراسة حالة محارب سابق يبلغ عمره تسعة وعشرين عاماً ويدعى جوزيف كيد. في المرحلة الأولى من التجربة، أعطاهم معلومات أساسيّة فقط عن كيد. ثم أعطاهم صفحة ونصف أحاديّة المباعدة بين الأسطر عن طفولته. وفي مرحلة ثالثة، أعطى كل شخص صفحتين إضافيّتين تقدّمان خلفيّة عن المدرسة الثانويّة التي درس فيها كيد وسنوات دراسته في الكليّة. وأخيراً، قدّم لهم رواية مفصّلة عن الوقت الذي قضاه كيد في الجيش وأنشطته اللاحقة. وبعد كل مرحلة كان يطلب من علماء النفس الإجابة عن اختبار من خمسة وعشرين سؤالاً متعدّدة الخيارات عن كيد. وقد وجد أوسكامب أنّه كلّما قدّم لعلماء النفس مزيداً من المعلومات عن كيد، ازدادت ثقتهم في دقّة تشخيصهم كثيراً. لكن هل كانت دقّتهم تزداد حقًّا؟ تبيّن أنّها لم تكن تزداد. فمع تقديم كل مجموعة جديدة من البيانات، كانوا يرجعون إلى الاختبار ويغيّرون إجاباتهم عن ثمانية أو تسعة أو عشرة أسئلة، لكنّ دقّتهم الإجماليّة بقيت ثابتة عند 30 بالمئة تقريباً.

استنتج أوسكامب، "عندما تلقّوا مزيداً من المعلومات، أصبح يقينهم بشأن القرارات التي اتخذوها غير متناسب مع صحّة هذه القرارات بالفعل". وهذا هو ما يحدث تماماً مع الأطبّاء في غرفة الطوارئ. فهم يجمعون معلومات أكثر بكثير مما هو ضروريّ لأنّ ذلك يشعرهم بثقة أكبر - وعندما تكون حياة أحدهم في الميزان، فإنّهم يحتاجون إلى مزيد من الثقة. لكن المفارقة هي أنّ هذه الرغبة في كسب الثقة هي التي تؤدّي في النهاية إلى تقويض دقّة قرارهم. إنّهم

يدخلون المعلومات الإضافيّة في المعادلة المزدحمة أصلا التي يقومون بإنشائها في أذهانهم، فيزداد تشوّشهم.

إنّ ما كان يحاول رايلي وفريقه في مستشفى كوك كاونتي عمله هو تقديم بنية ما لتلقائيّة غرفة الطوارئ. وما الخوارزميّة سوى قاعدة تحمي الأطبّاء من الغرق في المعلومات الكثيرة - مثلما تحمي قاعدة التوافق الممثّلين الارتجاليّين عندما يصعدون إلى خشبة المسرح. تحرّر الخوارزميّة الأطبّاء للاهتمام بكلّ القرارات الأخرى التي يجب اتخاذها في لحظتها: إذا لم يكن المريض يعاني من نوبة قلبيّة، ما هو الخلل الذي لديه؟ هل عليّ قضاء مزيد من الوقت مع هذا المريض أو التفت إلى شخص آخر يعاني من مشكلة أخطر؟ كيف يجب أن أتحدّث معه والاستجابة له؟ ما الذي يحتاج إليه هذا الشخص لتتحسّن حاله؟

يقول إيفانـز، "من الأشياء التي يحاول برندان نقلها إلى هيئة أطبّاء المستشفى أن يكونوا دقيقين في التحدّث إلى المرضى والاستماع إليهم وإجراء فحص متأنٍّ وشامل لهم - وهي المهارات التي تهملها العديد من البرامج التدريبيّة. إنّه يؤمن بشدّة بأنّ هذه الأنشطة تتّسم بقيمة جوهريّة من حيث إقامة اتصال بينك وبين الآخر. ويعتقد أنّه من المستحيل العناية بأحدهم لم تعرف ما هي ظروفه – بيته، وحيّه، وحياته. كما يشعر بأنّ هناك الكثير من النواحي الاجتماعيّة والنفسيّة في الطب لا يوليها الأطبّاء اهتماماً كافياً". يعتقد رايلي أنّ على الطبيب أن يفهم المريض كشخص، وإذا كنت تؤمن بأهميّة التقمّص الوجدانيّ والاحترام في العلاقة بين الطب والمريض، فإنّ عليك أن تُفرد مكاناً لذلك. وللقيام بذلك، يجب أن تقلّل من ضغط اتخاذ القرار في مجالات أخرى.

ثمة درسان مهمّان هنا على ما أعتقد. الأول أنّ النجاح في اتخاذ القرارات يتوقّف على التوازن بين التفكير المتأنّي والغريزيّ. إنّ بوب غولومب بائع سيّارات عظيم لأنّه يجيد في الحال التكهّن بنوايا عملائه واحتياجاتهم وعواطفهم. لكنّه أيضاً بائع سيّارات عظيم لأنّه يدرك متى يوقف العمليّة: متى يقاوم نوعاً معيَّنا من القرارات الفوريّة. وعلى غرار ذلك، يعمل أطبّاء مستشفى كوك كاونتي بشكل جيّد في الزحمة اليوميّة لغرفة الطوارئ لأنّ غولدمان جلس أمام حاسوبه وقيّم بدأب على مدى عدّة شهور كل معلومة توصّل إليها. التفكير المتأنّي أداة رائعة عندما يكون لدينا ترف اتساع الوقت، ومساعدة الحاسوب، والمهمّة المحددة بوضوح، وعندها يمكن أن تمهّد ثمار مثل هذا النوع من التحليل الطريق للإدراك السريع.

الدرس الثاني هو أنّ القناعة مهمّة في اتخاذ القرارات الجيّدة. لقد أخذ جون غوتمان مشكلة معقّدة وحلّلها إلى عناصرها البسيطة: وبيّن أنّ أعقد العلاقات والمشكلات تقوم على نمط معيّن. ويثبت بحث لي غولدمان أنّه عند انتقاء هذه الأنواع من الأنماط، يكون الأقلّ أكثر. فشحن صانعي القرارات بمعلومات مفرطة يجعل الانتقاء صعباً لا سهلاً. ولكي نكون صنّاع قرارات ناجحين، علينا إجراء تنقيح.

عندما نمارس التشريح الدقيق، وعندما نتعرّف إلى الأنماط ونتخّذ أحكاماً سريعة، فإنّما نقوم بعمليّة تنقيح دون وعي. عندما رأى توماس هوفنغ الكوروس لأول مرة، جذبه إلى التمثال مظهره الجديد. وركّز فدريكو زيري بشكل غريزيّ على أظافر أصابعه. وفي كلا الحالين، استبعد هوفنغ وزيري ألف اعتبار آخر يتعلّق بمظهر التمثال وتوجّها نحو ميزة واحدة أخبرتهما بكل ما يحتاجان إلى معرفته. وأعتقد أنّنا نقع في مأزق عندما تتعطّل عمليّة التنقيح هذه - عندما لا نستطيع القيام بالتنقيح أو لا نعرف ما الذي ننقّحه، أو عندما لا تسمح لنا بيئتنا بالتنقيح.

أتذكرون شينا إيانغر، المرأة التي أجرت اختبار التواعد السريع؟ لقد أجرت ذات مرّة تجربة أخرى أنشأت خلالها كشكاً للتذوّق يضمّ تشكيلة منوّعة من مربّيات الذوّاقة في المخزن دراغير الراقي في مانيلو بارك، كاليفورنيا. كان الكشك يضمّ في بعض الأحيان ستّة مربيّات مختلفة، وفي بعض الأحيان كانت إيانغر تعرض أربعة وعشرين مربّى

مختلفاً. كانت تريد أن تعرف هل يؤثّر عدد خيارات المربّيات على عدد المربّيات المباعة. فالحكمة الاقتصاديّة التقليديّة تقول كلّما ازدادت الخيارات المعروضة على العملاء، ازداد احتمال الشراء لأنّ من الأسهل على العملاء إيجاد المربّى الذي يلائم احتياجاتهم بشكل تامّ. لكنّ إيانغر وجدت أن العكس هو الصحيح. فثلاثون بالمئة ممن توقّفوا عند الكشك الذي يضمّ ستّة خيارات اشتروا مربّى ما، في حين لم يشترِ سوى 3 بالمئة ممن توقّف أمام الكشك الذي يضمّ خيارات أكثر. لماذا؟ لأنّ شراء المربّى قرار سريع. تقول لنفسك بشكل غريزيّ، أريد هذا المربّى. وإذا عُرض عليك خيارات كثيرة، وإذا أجبرت على التفكير في أكثر مما يرتاح لاوعيك إليه، تشعر بالشلل. فالقرارات السريعة تتمّ بسرعة لأنّها اقتصاديّة، وإذا أردنا أن نحمي أحكامنا السريعة، علينا القيام بخطوات لحماية ذلك الاقتصاد.

هذا هو بالضبط ما أدركه فان رايبر مع الفريق الأحمر. لقد أجرى هو وأركانه تحليلهم. لكنّهم قاموا بذلك أولاً، قبل بدء المعركة. وعندما بدأ القتال، حرص فان رايبر على عدم الإفراط في إعطاء فريقه معلومات غير ذات صلة. كانت الاجتماعات قصيرة، والاتصالات بين مقرّ القيادة والقادة في الميدان محدودة. أراد إنشاء بيئة يكون فيها الإدراك السريع ممكناً. في هذه الأثناء، كان الفريق الأزرق يلتهم المعلومات بشراهة. فلديهم قاعدة بيانات يفاخرون بها تضمّ أربعين ألف مدخل منفصل. وأمامهم توجد الصورة العمليّاتيّة المشتركة ذات الصلة - وهي شاشة ضخمة تعرض ميدان القتال بشكل مباشر. وكان يخدمهم خبراء من كافّة أنحاء الحكومة الأميركيّة. وكانوا على اتصال دائم مع قادة الأجهزة العسكريّة الأربعة عبر واجهة بينيّة حديثة. وكانوا يستفيدون من سلسلة التحاليل المتواصلة عن الخطوات التالية التي قد يقوم بها خصومهم.

لكن عندما بدأ القتال، أصبحت كل تلك المعلومات عبئاً. يقول فان رايبر، "أفهم كيف تترجم كل المفاهيم التي يستخدمها الفريق الأزرق إلى تخطيط للاشتباك. لكن هل تحدث فرقاً في لحظتها؟ لا أعتقد ذلك. فعندما نتحدّث عن اتخاذ القرار التحليليّ مقابل الحدسيّ، لا يكون أي منهما جيًّدا أو سيًّئا. الأمر السيّئ هو أن تستخدم أيًّا منهما في ظرف غير ملائم. لنفترض أنّ لديك سريّة بنادق ثبّتها نيران مدفع رشّاش في مكانها. جمع قائد السريّة جنوده معاً وقال، 'علينا المرور عبر أركان القيادة في عمليّة اتخاذ القرار'. هذا جنون. عليه اتخاذ قرار على الفور، وتنفيذه، ومتابعته. ولو كان لدينا عمليّات الفريق الأزرق، لكان كل ما قمنا به استغرق ضعف الوقت، وربما أربعة أضعاف الوقت. ولربّما وقع الهجوم بعد ستّة أو ثمانية أيام. العمليّة تستدرجك. تقوم بتفكيك كل شيء، لكنّك لا تستطيع تركيبها ككلّ. إنها تشبه الطقس. لا حاجة بالقائد إلى معرفة الضغط الجوّيّ أو سرعة الرياح أو حتى درجة الحرارة. إنّه بحاجة إلى معرفة الطقس المتوقّع. وإذا انغمست كثيراً في إنتاج المعلومات، فإنّك ستغرق في البيانات".

انضمّ شقيق بول فان رايبر التوأم، جيمس، إلى قوّات المارينـز أيضاً، وارتقى إلى رتبة عقيد قبل أن يتقاعد، وعلى غرار معظم الأشخاص الذين يعرفون بول فان رايبر جيًّدا، لم يفاجأ البتّة بالنتيجة التي أسفر عنها تحدّي الألفيّة. يقول العقيد فان رايبر، "يقول أخي لي دائماً، 'لنفترض أنّك تنظر إلى رقعة شطرنج. هل هناك شيء لا تستطيع رؤيته؟ لا. لكن هل هناك ما يضمن لك الفوز؟ لا، لأنّك لا تستطيع أن تعرف ما يفكّر به الشخص الآخر'. ثمة مزيد من القادة الذين يريدون أن يعرفوا كل شيء، وتستحوذ عليهم تلك الفكرة. لكن لا يمكن أن تعرف كل شيء".
هل كان يهمّ أنّ الفريق الأزرق أكبر حجماً من الفريق الأحمر بعدّة مرّات؟ يقول العقيد فان رايبر، "الأمر شبيه بقصّة 'رحلات غوليفر'. العملاق الكبير مقيّد بهذه القواعد والأنظمة والإجراءات الصغيرة. أما الصغير فكان يتحرّك ويفعل ما يريد".

6. تحدّي الألفيّة، القسم الثاني

بعد يوم ونصف من الهجوم المفاجئ الذي شنّه الفريق الأحمر على الفريق الأزرق في الخليج، خيّم صمت ثقيل على منشأة قيادة القوّات المشتركة. بعد ذلك دخل أركان القيادة. أعادوا الساعة إلى الوراء، أعيد تعويم السفن الستّ عشرة التي كانت قابعة في قاع الخليج. في الموجة الأولى من الهجوم، أطلق فان رايبر اثني عشر صاروخاً باليستيًّا على موانئ مختلفة في منطقة الخليج حيث كانت تن‍زل قوّات الفريق الأزرق. أبلغته قيادة القوّات المشتركة الآن أنّ الصواريخ الاثني عشر أسقطت بصورة عجيبة وغامضة، بواسطة نوع جديد من الصواريخ الدفاعيّة. وكان فان رايبر قد أعدم قادة البلدان الموالية للولايات المتحدة في المنطقة. وأبلغ الآن بأنّ هذه الاغتيالات عديمة التأثير.

يقول فان رايبر، ״في اليوم التالي على الهجوم، دخلت غرفة القيادة ورأيت الرجل الثاني في القيادة يعطي الفريق مجموعة مختلفة تماماً من التعليمات. كانت أشياء من قبيل أطفئوا الرادار بحيث لا نتدخّل في القوّة الزرقاء. حرّكوا القوّات البريّة بحيث يستطيع المارين‍ز أن ين‍زلوا إلى اليابسة بدون أي تدخّل. سألت، ׳هل أستطيع أن أسقط طائرة أف 22׳؟ فأجاب، ׳لا، لا يمكنك أن تسقط أي أف 22׳. فقلت، ׳ما الذي يحدث إذاً׳؟ أجاب، ׳أعطي توجيهات بواسطة مدير البرامج لتقديم توجيهات مختلفة׳. كانت الجولة الثانية مكتوبة بأكملها، وإذا لم يحصلوا على ما يعجبهم فسيعيدون الكرّة״.

ربح الفريق الأزرق تتمّة تحدّي الألفيّة. لم تحدث مفاجآت في الجولة الثانية، لم يكن يوجد أحاجٍ ولا فرص لتدخّل تعقيدات والتباسات العالم الحقيقيّ في تجربة البنتاغون. وعندما انتهت التتمّة، ابتهج المحلّلون في قيادة القوّات المشتركة والبنتاغون. لقد انقشع غبار الحرب. وتمّ تحويل القوّات العسكريّة، وبذلك حوّل البنتاغون اهتمامه بثقة إلى الخليج الحقيقيّ. فهناك دكتاتور شرّير يهدّد استقرار المنطقة. وهو يناصب الولايات المتحدة العداء. ولديه قاعدة قوّة كبيرة من الولاءات الدينيّة والإثنيّة ويُعتقد بأنّه يأوي منظّمات إرهابيّة. ولا بدّ من استبداله وإعادة الاستقرار إلى بلده، وإذا قاموا بذلك بالشكل الصحيح، ما الصعوبة التي سيواجهوها؟

5معضلة كينا: الصح - والخطأ - طريقة سؤال الناس عمّا يريدون

نشأ موسيقيّ الروك المعروف باسم كينا في فيرجينيا بيتش، كطفل لمهاجرين إثيوبيّين. حصل والده على شهادة من جامعة كمبريدج وكان أستاذاً جامعيًّا للاقتصاد. كانوا كأسرة يشاهدون بيتر جننغز وتلفزيون سي إن إن، وإذا استمعوا إلى الموسيقى، كانت موسيقى كيني روجرز. أوضح كينا، "والدي يحبّ كيني روجرز لأنّ لديه رسالة يريد الإفصاح عنها في تلك الأغنية 'ذا غامبلر' [المقامر]. كان كل شيء يتعلّق بتعلّم الدروس والمال وكيف يعمل العالم". وكان عمّ كينا يزورهم بين الحين والآخر ويُطلع كينا على أشياء مختلفة مثل الديسكو أو الرقص أو مايكل جاكسون. فينظر كينا إليه ويقول، "لم أفهم". فمجال اهتمام كينا الرئيسيّ التزحلق على اللوح. وقد بنى منحدراً في فناء البيت الخلفيّ، وكان يلعب مع صبيّ من الحيّ نفسه. وذات يوم أراه جاره غرفة نومه، وكان يوجد على جدرانها صوراً لفرق موسيقيّة لم يسمع كينا بها قطّ. قدّم الصبيّ إلى كينا شريطاً لفريق يو 2 "ذا جوشوا تري". يقول كينا، "أتلفت ذلك الشريط من شدّة ما استمعت إليه. لم أكن أعرف. لم يكن يخطر بخلدي البتّة أنّ الموسيقى هكذا. أعتقد أنّني كنت في الحادية عشرة أو الثانية عشرة. ففتحت لي الموسيقى الباب".

كان كينا طويلاً جدًّا ووسيماً، حليق الرأس وذا عثنون (لحية صغيرة أسفل ذقنه). كان يبدو مثل نجوم الروك، لكنّه لا يمتلك شيئاً من تبختر نجوم الروك وخيلائهم وأسلوبهم المسرحيّ. وثمّة شيء لطيف يمتاز به. فهو مهذّب ويهتمّ بالآخرين ومتواضع على غير المتوقّع، ويتحدّث بجديّة طالب متخرّج من الجامعة. وعندما حصل كينا على إحدى فرصه الأولى الكبيرة وظهر في حفل لموسيقى الروك لفرقة "نو داوت" المحترمة، نسي تعريف الجمهور باسمه (وهو ما يقوله مدير أعماله) أو قرّر ألا يعرّف عن نفسه (وهي الرواية التي يقولها). وفي النهاية صاح الجمهور "من أنت"؟ إنّ كينا من الأشخاص الذين يخالفون توقّعاتك على الدوام، وذلك من الأمور التي تجعله مثيراً للاهتمام ومن الأمور التي جعلت مسيرته المهنيّة شديدة الإشكاليّة.

عندما كان في أواسط سنيّ المراهقة، علّم نفسه عزف البيانو. وأراد أن يتعلّم كيفيّة الغناء، لذا استمع إلى ستيفي وندر ومارفن غاي. وشارك في برنامج للمواهب. كان هناك بيانو في أثناء اختبار الأداء الفنيّ، لا في العرض، لذا ارتقى المسرح وغنّى أغنية لبرايان ماكنايت. وبدأ يؤلّف الموسيقى. تجمّع لديه بعض المال فاستأجر استديو وسجّل شريطاً للعرض. كانت أغنياته مختلفة - لم تكن غريبة، لكن مختلفة. وكان يصعب تصنيفها. أحياناً يضع الناس كينا في فئة الإيقاع والبلوز، وذلك يزعجه لأنّه يعتقد بأنّ الناس يقومون بذلك لأنّه أسود. وإذا ألقيت نظرة على بعض مخدّمات الإنترنت التي تخزّن الموسيقى، يمكن أن تجد موسيقاه في بعض الأحيان في قسم البدائل وأحياناً في قسم الإلكترونيكا وأحياناً في قسم الموسيقى غير المصنّفة. وقد حاول أحد نقّاد الروك حلّ المشكلة بنعت موسيقاه بأنّها هجين من موسيقى الموجة الجديدة البريطانيّة في الثمانينيّات والهيب هوب.

كيف يصنّف كينا مسألة صعبة، لكنّه لم يكن يوليها اهتماماً كبيراً في البداية على الأقل. ومن خلال صديق من المدرسة، تعرّف إلى بعض الأشخاص في مجال الأعمال الموسيقيّة. يقول كينا، "يبدو أنّ كل شيء يقع في مكانه في حياتي". فقد وقعت أغانيه بين يدي رجل يدعى إيه أند آر - وهو كشّاف مواهب لدى شركة للتسجيلات الموسيقيّة - ومن خلال ذلك الشخص، وقع قرص العرض الذي سجّله بين يدي كريغ كولمان، الرئيس المشارك لشركة أطلانتك ركوردز. وكانت تلك فرصة. كان كولمان مدمناً على الموسيقى، ولديه مجموعة شخصيّة تضمّ مئتي ألف شريط وقرص مدمج. في بحر الأسبوع، قد يتسلّم من مغنّين جدد ما بين مئة ومئتي أغنية، فيمكث في منزله في نهاية الأسبوع ويستمع إليها واحدة تلو الأخرى. يدرك على الفور أنّ الغالبيّة العظمى لهذه الأغنيات لن تنجح: بعد خمس

أو عشر ثوانٍ يخرجها من لاعب الأقراص المدمجة. لكنّه يحصل في كل نهاية أسبوع على حفنة من الأغاني التي تستحوذ على انتباهه، ونادراً ما يجعله مغنٍّ أو أغنية يقفز من مقعده. وهذا ما صنعه كينا. يتذكر كولمان، "شدّني كثيراً، وفكّرت أنّ عليّ لقاء هذا الشخص. أحضرته إلى نيويورك على الفور. وغنّى أمامي وجهاً لوجه هكذا" - وأومأ بيده مشيراً إلى أنّ المسافة بينهما لم تتعدّ قدمين.

اتّفق لاحقاً أن تواجد كينا في استديو للتسجيل مع أحد أصدقائه المنتجين. كان هناك رجل يدعى داني ويمر، وهو يعمل مع فرد دورست، المغنّي الأوّل في فرقة تدعى ليمبزكيت، وهي من أشهر مجموعات الروك في البلد. استمع داني إلى موسيقى كينا، فذهل مما سمع. اتّصل بدورست وأسمعه إحدى أغاني كينا، "فريتايم" على الهاتف. قال دورست، "وقّع معه"! بعد ذلك سمع بول ماكغينيس، مدير فرقة يو 2، أكبر فرقة روك في العالم، قرص كينا ودعاه إلى أيرلندا للاجتماع به. وبعد ذلك صنع كينا فيلم فيديو موسيقيّ لإحدى أغانيه بتكلفة زهيدة وأخذه إلى محطّة أم تي في 2، قناة أم تي في لمحبّي الموسيقى الجادّين. تنفق الشركات مئات آلاف الدولارات على الترويج، في محاولة لإيصال أشرطة الفيديو إلى أم تي في، وإذا ما استطاعوا حملها على بثّه مئة مرّة أو مئتي مرّة، يعتبرون أنفسهم محظوظين. سلّم كينا شريطه إلى أم تي في بنفسه، فعرضته المحطّة 475 مرّة في الأشهر القليلة التالية. وفيما بعد صنع كينا ألبوماً كاملاً. أعطاه إلى كولمان ثانية، وقدّم كولمان الألبوم إلى المديرين لديه في أطلنتيك. يتذكّر كولمان، "أراد الجميع الحصول عليه، وذلك أمر استثنائيّ". بعد وقت قصير على النجاح الذي أصابه كينا في ألبوم "نو داوت"، تلقّى مدير أعماله اتصالاً من النادي الليلي روكسي في لوس أنجلوس، وهو من النوادي البارزة لموسيقى الروك في المدينة. هل يودّ كينا الغناء في الليلة التالية؟ قال نعم ثمّ علّق رسالة في موقعه على الوب يعلن فيها عن العرض. كان ذلك في الرابعة والنصف في اليوم السابق للعرض. يقول كينا، "بعد ظهر اليوم التالي، تلقّينا مكالمة من روكسي. كانوا يردّون الناس القادمين. تصوّرت أنّنا سنجمع مئة شخص على الأكثر. لكن كان النادي مليئاً عن آخره، والناس في المقدّمة يغنّون كل الأغاني. وقد بثّ فيّ ذلك الحماسة".

بعبارة أخرى، الناس الذين يعرفون الموسيقى حقّ المعرفة أحبّوه. يستمعون إلى أغنية واحدة من أغانيه، ويبدون إعجابهم في طرفة عين. وبشكل أدقّ، يستمعون إلى كينا ويعتقدون غريزيًّا أنّه من الفنّانين الذين يعجب بهم الأشخاص الآخرين - الجمهور الواسع ومشتري الموسيقى. لكن مشكلة كينا توجد هنا. فكلّما جرت محاولة للتحقّق من هذه الغريزة بأنّ الأشخاص اللآخرين سيحبّونه، تبيّن أنّهم لا يحبّونه.

عندما كان ألبوم كينا يجول على مديري صناعة الموسيقى في نيويورك لدراسته، قدّم في ثلاث مناسبات مختلفة إلى شركة خارجيّة لأبحاث السوق. وتلك ممارسة معتادة في هذا القطاع. فلكي ينجح الفنّان، يجب أن تبثّ محطّات الإذاعة أغانيه. ولا تبثّ محطّات الإذاعة سوى عدد صغير من الأغنيات التي أثبتت أبحاث أنّها تستهوي الجمهور - على الفور وبشكل كاسح. لذا قبل أن تلزم شركات الموسيقى نفسها بملايين الدولارات مع أحد المغنّين، فإنّها تنفق آلاف الدولارات لاختبار موسيقاه أوّلا، باستخدام التقنيّات نفسها التي تستخدمها المحطّات الإذاعيّة.

هناك شركات على سبيل المثال تضع الأغاني الجديدة على الإنترنت ثمّ تجمع تقديرات كل من يزور موقع الوب ويستمع إلى الموسيقى ويحلّلها. وتبثّ شركات أخرى الأغاني على الهاتف أو ترسل عيّنات من الأقراص المدمجة إلى بعض المقيّمين. يصوّت مئات من المستمعين على أغنيات معيّنة، وقد أصبحت أنظمة التقييم معقّدة جدًّا على مرّ السنين. يوجد لدى "بيك أوف هيتس" مثلاً، وهي خدمة تقييم خارج واشنطن العاصمة، قاعدة تتكوّن من مئتي ألف شخص يقيّمون الموسيقى بين الحين والآخر، وهي تعرف أنّ الأغنيّة التي تستهدف محطّات الإذاعة الأربعين الأولى (المستمعون ما بين 18 و24) وتحظى بمتوسّطات تفوق 3.0 على سلّم درجات من 1 إلى 4 (حيث 1 يعني "أكره

الأغنية")، فثمّة فرصة تبلغ 85 بالمئة لأن تحقق نجاحاً كبيراً.

هذه هي الخدمات التي أعطيت أشرطة كينا إليها - وكانت النتائج كئيبة. أرسلت ميوزيك ريسيرتش، وهي شركة مقرّها كاليفورنيا، قرص كينا المدمج إلى ألف ومئتي شخص جرى انتقاؤهم مسبقاً بحسب السنّ، والجندرة، (ذكر أم أنثى) والإثنيّة. ثمّ استدعوهم بعد ثلاثة أيام وأجروا مقابلات مع أكبر عدد ممكن منهم ليعرفوا رأيهم بموسيقى كينا على سلّم من 0 إلى 4. وكانت خلاصة تقرير من خمس وعشرين صفحة عن كينا مهذّبة. فقد حقّقت إحدى أكثر الأغاني الواعدة "فريتايم" 1.3 بين مستمعي محطّات الروك، و0.8 في أوساط محطّات الإيقاع والبلوز. وقيّمت شركة بيك ذا هيتس كل أغاني الألبوم، حيث حصلت أغنيتان على تقييم متوسّط وثمانٍ على تقييم دون الوسط. وجاءت الخلاصة أكثر فجاجة هذه المرّة: "يفتقر كينا كمغنٍّ وأغانيه إلى جمهور أساسيّ واحتمال بثّ أغانيه على محطّات الإذاعة محدود".

التقى كينا ذات مرّة ببول ماكغينيس، مدير أعمال فريق يو 2، في كواليس إحدى الحفلات الموسيقيّة. يقول ماكغينيس، "هذا الرجل سيغيّر العالم". كان ذلك إحساسه الفطريّ، ومدير أعمال فريق مثل يو 2 رجل يفهم الموسيقى. لكنّ الأناس الذين يفترض أن يغيّر كينا عالمهم يخالفونه الرأي تماماً، وعندما ظهرت نتائج كافّة شركات أبحاث السوق، توقّفت مسيرة كينا الواعدة فجأة. فللوصول إلى المحطّات الإذاعيّة، يجب أن يكون هناك أدلّة قويّة على أنّ الجمهور يحبّه - ولم تبين الأدلّة ذلك.

1. نظرة ثانية على الانطباعات الأولى

كتب ديك موريس في مذكّراته عن سنيّ عمله كمنظّم استطلاعات الرأي السياسيّة، "وراء المكتب البيضاويّ" (Behind the Oval Office)، عن ذهابه إلى أركنساو في سنة 1977 للاجتماع مع مدّعي عام الولاية، وهو شاب طموح في الحادية والثلاثين من العمر يدعى بيل كلينتون:

> شرحت أنّني حصلت على هذه الفكرة من استطلاع الآراء الذي أجراه صديقي ديك درسنر في قطاع صناعة السينما. قبل أن يظهر فيلم جديد من أفلام جيمس بوند أو نسخة ثانية من فيلم مثل "جوز"، تستخدم الشركة المنتجة للفيلم درسنر لتلخيص الحبكة ثمّ سؤال الناس هل يريدون مشاهدة الفيلم. يقرأ درسنر أمام المستجيبين شعارات العلاقات العامّة عن الفيلم لمعرفة أيّ منها الأفضل. بل إنّه يقرأ أحياناً عليهم نهايات مختلفة أو يصف أماكن مختلفة صوّرت فيها المشاهد نفسها لمعرفة ما هي التي يفضّلونها.
>
> سأل كلينتون، "وهل تطبّق هذه الأساليب على السياسة؟"
>
> شرحت كيف يمكن عمل ذلك. "لمَ لا نفعل الشيء نفسه مع الإعلانات السياسيّة؟ أو الخطابات؟ أو المحاجّات في قضايا مختلفة؟ نسألهم بعد كل بيان ثانية لمن سيصوّتون. وبعد ذلك يمكنك أن تعرف ما هي المحاجّات التي تحرّك أعداداً كبيرة من المصوّتين ومن هم المصوّتون الذين تحرّكهم."
>
> تحدّثنا نحو أربع ساعات وتناولنا الغداء على مكتبه. وعرضت على المدّعي العامّ عيّنة عامّة عن استطلاعات الرأي التي أجريتها.
>
> أعجب كثيراً بالعمليّة. ها هي أداة يمكنه استخدامها، عمليّة يمكن أن تُخضع الطرق الغامضة للسياسة إلى الاختبار العلميّ والتقييم.

أصبح موريس مستشاراً رئيسيًّا للرئيس كلينتون، ورأى العديد من الأشخاص أنّ اهتمامه المفرط باستطلاع الآراء أمراً إشكاليًّا - إفساد لواجب المسؤولين المنتخبين في القيادة والعمل وفقاً للمبادئ. وذلك فيه بعض القسوة في الواقع. فقد قدّم موريس إلى عالم السياسة الأفكار نفسها التي توجّه عالم الأعمال. فالجميع يريد التقاط ردود الفعل الغامضة والقويّة التي لدينا على العالم المحيط بنا. إنّ من يصنعون الأفلام السينمائيّة أو المنظّفات أو السيّارات أو

الموسيقى يريدون جميعاً أن يعرفوا ما هو رأينا بمنتجاتهم. لذلك لم يكن العمل بحسب المشاعر كافياً للأشخاص العاملين في مجال الموسيقى ممن أحبّوا كينا. المشاعر الشخصيّة عما يريده الجمهور غامضة جدًّا وتقوم على الافتراضات. أرسِل عمل كينا إلى باحثي السوق إذ يبدو أنّ الطريقة الأدقّ لمعرفة كيف يشعر العملاء بشأن شيء ما هو سؤالهم عنه بصورة مباشرة.

لكن هل يعتبر ذلك صحيحاً؟ إذا سألنا الطلاب في تجربة جون بارغ لماذا كانوا يقفون في القاعة بصبر بعد أن كُيِّفوا ليكونوا مهذّبين لما تمكّنوا من إبلاغنا. وإذا سألنا مقامري أيوا لماذا فضّلوا ورق اللعب من المجموعات الزرقاء، لما تمكّنوا من الإجابة - حتى يسحبوا الورقة الثمانين على الأقل. وقد وجد سام غوسلنغ وجون غوتمان أنّ بوسعنا معرفة ما يفكّر فيه الناس بمراقبة لغة أجسادهم أو التعابير المرسومة على وجوهم أو تفحّص رفوف كتبهم والصور المعلّقة على جدران غرفهم أكثر مما نعرف من سؤالهم بصورة مباشرة. واكتشف فيك برادن أنّ الناس لديهم رغبة شديدة في تقديم المعلومات التي تفسّر أعمالهم ويجيدون ذلك، لكنّ هذه التفسيرات لا تكون صحيحة بالضرورة، لا سيّما عندما يتعلّق الأمر بالآراء والقرارات العفوية التي تنشأ عن اللاوعي. لذا عندما يطلب خبراء التسويق من العملاء إعطاءهم ردود أفعالهم على شيء ما - لشرح إذا ما أحبّوا أغنية عزفت أو فيلماً سينمائيًّا شاهدوه أو سياسيًّا استمعوا إليه للتوّ - ما مقدار الثقة التي يجب إيلاؤها لأجاباتهم؟ إنّ معرفة رأي الناس بأغاني الروك تبدو سهلة. لكن الحقيقة أنّها ليست كذلك، والأشخاص الذين يجرون استطلاع الآراء ليسوا حسّاسين دائماً لهذه الحقيقة. والتوصّل إلى كنه السؤال عن مقدار جودة كينا يتطلّب المزيد من البحث في دقائق أحكامنا السريعة.

2. تحدّي ببسي

في أوائل الثمانينيّات، شعرت شركة كوكا كولا بتوتّر شديد بشأن مستقبلها. فقد كانت هذه الشركة تهيمن ذات يوم على سوق المرطّبات في العالم دون منازع. لكن أخذت ببسي تقلّص بانتظام الفارق بينها وبين كوكا كولا. في سنة 1972، قال 18 بالمئة من الذين يشربون المرطّبات إنّهم لا يشربون سوى كوكا كولا، مقارنة بنحو 4 بالمئة لا يشربون سوى ببسي. وفي أوائل الثمانينيّات، هبطت نسبة كوكا كولا إلى 12 بالمئة، وارتفعت نسبة ببسي إلى 11 بالمئة - بالرغم من أنّ كوكا كولا أوسع انتساراً من ببسي وتنفق 100 مليون دولار على الأقل في السنة على الإعلان.

في وسط هذا الاضطراب، بدأت ببسي عرض إعلانات تلفزيونيّة في كل أنحاء البلاد ما جعل كوكا كولا تتنافس تنافساً شديداً مع ببسي فيما سمّي تحدّي ببسي. طُلب من شاربي كوكا كولا المخلصين تناول رشفة من كوبين، أحدهما يحمل العلامة كيو والآخر العلامة إم. أي الكوبين يفضّلون؟ كانوا يقولون دائماً إم، ويتبيّن أن إم تعني ببسي. كان ردّ الفعل الأوليّ الأوليّ لشركة كوكا كولا التشكيك في الاستنتاجات. لكن عندما أجروا من عندهم اختبارات تذوّق خاصّة، تبيّن لهم الأمر نفسه: عندما طُلب الاختيار بين كوكا كولا وببسي، فضّل غالبيّة الذوّاقة - 57 بالمئة - ببسي. التقدّم بنسبة 57 بالمئة مقابل 43 بالمئة يعتبر كبيراً، لا سيّما في عالم تتوقّف ملايين الدولارات على عشر النقطة المئويّة، وليس من الصعب تصوّر مقدار الصدمة التي أحدثتها هذه الأخبار لدى إدارة كوكا كولا. كانت قوّة كوكا كولا تستند دائماً إلى صيغتها السريّة التي لم تتغيّر منذ الأيام الأولى للشركة. لكن ها هي الأدلّة التي لا يمكن دحضها في الظاهر تشير إلى أنّ أيّام كوكا كولا ولّت.

بعد ذلك أجرى مديرو شركة كوكا كولا مجموعة من مشاريع أبحاث السوق الإضافيّة. وبدت الأخبار أكثر سوءاً. قال رئيس عمليّات الشركة في أميركا في ذلك الوقت بريان دايسون، "ربما أصبح المستهلكون يصفون الخصائص

الرئيسيّة التي ميّزت كوكا كولا مثل حدّتها، بأنّها قاسية الآن. وعندما تذكر كلمات مثل 'دائريّة' و'ناعمة'، فإنّهم يقولون ببسي. ربما تغيّرت الطريقة التي نطفئ فيها ظمأنا". كان رئيس دائرة أبحاث التسويق في شركة كوكا كولا في ذلك الوقت يدعى روي ستاوت، وقد أصبح واحداً من أبرز دعاة أخذ نتائج تحدّي ببسي على محمل الجدّ. فقد طرح السؤال التالي على الإدارة العليا في كوكا كولا: "إذا كان لدينا ضعفا مكنات البيع، وحيّز أكبر على الرفوف، وننفق المزيد على الإعلان، ولدينا سعر تنافسيّ، فلماذا تتراجع حصّتنا من السوق؟ عليكم تفحّص تحدّي ببسي والبدء في السؤال عن المذاق".

كانت تلك بداية ما صار يعرف باسم الكولا الجديدة. فقد رجع علماء كوكا كولا إلى الصيغة السريّة وعبثوا بها لجعلها أخفّ قليلاً وأكثر حلاوة - أشبه بالببسي. لاحظ باحثو السوق في كوكا كولا تحسّنا على الفور. ففي تجارب المذاق على بعض النماذج الأولية، تعادلت كوكا كولا مع ببسي. فأجروا مزيداً من التعديل. وفي أيلول/سبتمبر 1984، عادوا وأجروا اختباراً على ما أصبح النسخة الأخيرة من الكولا الجديدة. لم يجمعوا للاختبار الجديد الآلاف من المستهلكين فقط بل مئات الآلاف من كل أنحاء أميركا الشماليّة، فتفوقت كوكا كولا على ببسي بما بين 6 و8 بالمئة. سُرّ المديرون في كوكا كولا بهذه النتيجة، ومنحوا المشروب الجديد الضوء الأخضر. وفي المؤتمر الصحفيّ الذي أعلن فيه روبرتو س. غويزيتا، الرئيس التنفيذيّ للشركة، عن إطلاق الكولا الجديدة، دعا المنتج الجديد "الخطوة الواثقة التي تخطوها الشركة"، ولم يبدُ أنّ هناك سبباً للتشكيك في ذلك. فقد سئل المستهلكون بأبسط الطرق التي يمكن تصوّرها وأكثرها مباشرة عن ردود أفعالهم، وقالوا إنّهم لا يحبّون الكولا القديمة كثيراً، لكنّهم يحبّون الكولا الجديدة كثيراً. فكيف يمكن أن تفشل الكولا الجديدة؟

لكنّها فشلت، وكانت كارثة. فقد ثار شاربو الكولا غاضبين ضدّ الكولا الجديدة. وجرت احتجاجات في كل أنحاء البلاد. ودخلت كوكا كولا في أزمة، وبعد بضعة أشهر أجبرت الشركة على إعادة الصيغة القديمة باسم الكولا الكلاسيكيّة - وعندئذ اختفت مبيعات الكولا الجديدة في الواقع. لم يتحقّق النجاح المتوقّع للكولا الجديدة فحسب، وإنما ظهرت مفاجأة أكبر من ذلك أيضاً. لم يتحقّق صعود ببسي المطرد - الذي أوحت به أبحاث السوق أيضاً. وفي العشرين سنة الماضية، تتنافس كوكا كولا مع ببسي بمنتج قال الذوّاقة إنّه أدنى جودة، ولا تزال كوكا كولا شركة المرطّبات الأولى في العالم. بعبارة أخرى، تشكّل قصّة الكولا الجديدة توضيحاً جيًّدا لمقدار التعقيد الذي يكتنف معرفة ما يفكّر فيه الناس حقًّا.

3. أعمى يقود أعمى

تبدأ صعوبة تفسير تحدي ببسي في أنّه استند على دعوة القطاع إلى اختبار التذوّق (اختبار الموقع المركزيّ). المتذوّقون لا يشربون العلبة بأكملها. إنّهم يتذوّقون رشفة من كوب خاص لكل من الصنفين ثم يختارون. لنفترض الآن اختبار مشروب مرطّب بطريقة مختلفة بعض الشيء. ماذا إذا أخذت صندوقاً من المشروب إلى البيت وأخبرتني عن رأيك بعد عدّة أسابيع؟ هل يغيّر ذلك رأيك؟ تبيّن أنّه يغيّره. تقول كارول دولارد، وهي ممن عملوا في تطوير المنتجات الجديدة في ببسي عدّة سنوات، "شهدت عدّة مرّات يعطيك فيها اختبار الموقع المركزيّ نتيجة ما ويعطيك اختبار الاستخدام المنزليّ نتيجة معاكسة تماماً. على سبيل المثال، في اختبار الموقع المركزيّ، قد يتذوّق المستهلكون ثلاثة أو أربعة منتجات على التوالي، متناولين رشفة أو اثنتين من كل منها. وتختلف الرشفة كثيراً عن الجلوس وشرب المرطّب بأكمله بمفردك. أحياناً يبدو مذاق الرشفة جيًّدا، بينما لا يكون مذاق القنّينة بأكملها كذلك. لذلك تقدّم لك اختبارات الاستخدام المنزليّ أفضل المعلومات، حيث لا يكون المستخدم في بيئة مصطنعة. بل يكون

في منزله جالساً قبالة التلفاز، وشعوره في ذلك الموقف هو الذي يعكس كيف يتصرّف عندما يطرح المنتج في السوق".

وتقول دولارد على سبيل المثال إنّ ثمّة انحيازاً في اختبارات الرشفة نحو حلاوة المذاق: "إذا كنت تجري اختباراً عن طريق اختبار الرشفة فقط، فسيحبّ المتذوّقون المنتج الأحلى. لكن عندما يكون عليهم شرب القنّينة أو العلبة بأكملها، يمكن ألاّ تحتمل حلاوة المذاق أو تسبّب صدًّا للشهيّة". البيبسي أكثر حلاوة من الكولا، لذا فإنّها تتمتّع بأفضليّة كبيرة على الفور في اختبارات الرشفة. كما تتميّز البيبسي بنكهة حمضيّة خلافاً لمذاق الفانيلا الزبيبيّ الذي يميّز الكولا. لكن يميل المذاق الحمضيّ إلى التبدّد عند شرب العلبة بأكملها، وذلك سبب آخر من أسباب سوء أداء الكولا بالمقارنة. البيبسي باختصار مشروب قائم على الإشعاع في اختبار الرشفة. هل يعني ذلك أنّ تحدّي ببسي زائف؟ لا. بل يعني أنّ هناك ردّين مختلفتين على البيبسي والكولا. ردّ فعل بعد تناول رشفة، وردّ فعل آخر بعد تناول علبة بأكملها. ولكي يكون لأحكام الأشخاص على مذاق المشروبين معنى، يجب أن نقرّر أولاً أيًّا من ردّي الفعل يهمّنا أكثر.

ثم هناك قضيّة ما يدعى انتقال الإحساس. وهو مفهوم أطلقه أحد الشخصيّات العظيمة للتسويق في القرن العشرين، ويدعى لويس تشسكين، وقد ولد في أوكرانيا في بداية القرن العشرين وهاجر إلى الولايات المتحدة وهو طفل. كان لدى تشسكين قناعة بأنّه عندما يقدّم الناس تقييماً لشيء ما قد يشترونه من السوبرماركت، فإنّهم ينقلون دون إدراك الأحاسيس أو الانطباعات التي تكوّنت لديهم عن تغليف المنتج إلى المنتج نفسه. وبعبارة أخرى، كان تشسكين يعتقد بأنّ معظمنا لا يميّز - على مستوى اللاوعي - بين العلبة والمنتج. فالمنتج هو العلبة والمنتج معاً.

من المشاريع التي عمل فيها تشسكين المارغرين. في أواخر الأربعينيّات، لم تكن المارغرين منتجاً شهيراً جدًّا. ولم يكن لدى المستهلكين اهتمام بتناولها أو شرائها. استبدّ الفضول بتشسكين. لماذا لا يحبّ الناس المارغرين؟ هل هناك مشكلة متأصّلة في المارغرين كطعام؟ أم المشكلة تكمن فيما يرتبط بأذهان الناس عن المارغرين؟ قرّر معرفة ذلك. في تلك الحقبة كانت المارغرين بيضاء اللون. فجعلها تشسكين صفراء اللون لتبدو مثل الزبدة. ثمّ أعدّ سلسلة من وجبات الغداء لربّات البيوت. ولم يسمّ وجبات الغداء غداء اختبار المارغرين لأنّه لا يريد أن يلفت انتباههن إلى ذلك. ويقول ديفيس ماستن، وهو اليوم أحد المديرين في الشركة الاستشاريّة التي أنشأها تشسكين، "أراهن أنّ كل النساء كنّ يرتدين قفّازات صغيرة بيضاء. أحضر تشسكين متحدّثين وقدّم الطعام، وكان هناك قطع صغيرة من الزبدة لبعض الحاضرات، وقطع صغيرة من المارغرين للأخريات. وكانت المارغرين صفراء. وقد حرصوا على عدم إعلام الحاضرات بأنّ هناك فرقاً بين الاثنين. فيما بعد، طُلب من الجميع إعطاء تقدير للمتحدّثين والطعام، وتبيّن في النهاية أنّهن يعتقدن بأنّ 'الزبدة' لذيذة. لقد بيّنت أبحاث السوق أن لا مستقبل للمارغرين. فقال لويس، 'لنقارب هذه المسألة بطريقة غير مباشرة'".

أصبح السؤال الآن كيف نزيد مبيعات المارغرين بشكل واضح أكثر؟ أبلغ تشسكين عميله بأن يسمّي منتجه إمبريال مارغرين، لكي يتمكّن من وضع تاج جذّاب على المغلّف. وكما علم في الغداء، كان اللون مهمًّا: فأبلغهم بوجوب أن تكون المارغرين صفراء. ثم طلب منهم تغليفها بورق الألمنيوم لأنّه كان يرتبط في تلك الأيام بالجودة. ولا شكّ في أنّهم إذا أعطوا أحدهم قطعتين متماثلتين من الخبز - واحدة مدهونة بمارغرين بيضاء والثانية مدهونة بإمبريال مارغرين الصفراء المغلّفة بورق الألمنيوم - فستحقّق قطعة الخبز الثانية فوزاً ساحقاً في كل اختبار للتذوّق. يقول ماستن، "يجب ألا تسأل 'هل تريد ورق الألمنيوم أم لا'؟ لأنّ الجواب سيكون دائماً 'لماذا'؟ أو 'لا أعرف'. بل تسأل أي المذاقين أفضل، وبتلك الطريقة غير المباشرة تحصل على صورة عن الدوافع الحقيقية".

قدّمت شركة تشسكين مثالاً واضحاً على انتقال الأحاسيس قبل بضع سنوات، عندما درست صنفين متنافسين من البراندي الزهيد الثمن، "كرستشن براذرز" و"إي أند جي". كان عميلها، كرستشن براذرز، يريد أن يعرف لماذا بعد سنوات من سيطرته على هذه الفئة بدأ يخسر حصّته من السوق أمام "إي أند جي". لم يكن البراندي الذي ينتجونه أغلى ثمناً. ولم يكن العثور عليه في المتاجر صعباً. ولم يكونوا يعلنون عن المنتج (إذ إن الإعلان في هذه الفئة من البراندي قليل). إذاً لماذا تتراجع المبيعات؟

أجرت شركة تشسكين اختبار تذوق معمّى بمشاركة مئتين من شاربي البراندي. وجاءت نتيجة الصنفين متماثلة تقريباً. قرّرت تشسكين بعد ذلك التقدّم بضع خطوات إلى الأمام. يقول داريل ري، وهو مدير آخر في الشركة، "أجرينا اختباراً آخر بمشاركة مئتي شخص آخرين. وهذه المرّة أخبرناهم أي الكأسين تحتوي على كرستشن براذرز وأيّهما تحتوي على "إي أند جي". الآن يحدث انتقال للأحاسيس من الاسم، وقد ارتفعت درجات كرستشن براذرز هذه المرّة". من الواضح أنّ لدى الناس ارتباطات إيجابيّة باسم كرستشن براذرز تفوق الارتباطات بصنف "إي أند جي". عمّق ذلك الغموض الذي يكتنف الوضع، إذا كان صنف كرستشن براذرز أقوى، فلماذا تتراجع حصّته في السوق؟ "أجرينا الآن اختباراً آخر بمشاركة مئتي شخص آخرين. وهذه المرّة كانت القناني الفعليّة لكل صنف موجودة في الخلفيّة. لم نسأل عن المغلّف، لكنّه كان موجوداً. فما الذي حدث؟ حصلنا الآن على أفضليّة إحصائيّة لصنف "إي أند جي". وهكذا تمكّنا من عزل مشكلة كرستشن براذرز. لم تكن المشكلة في المنتج ولا في تصنيفه. بل كانت في توضيبه". أخرج ري صورة لقنّينتي البراندي كما بدتا في تلك الأيام. بدت كرستشن براذرز مثل قنّينة نبيذ: لديها عنق طويل ونحيل وملصق بسيط عاجيّ اللون. بالمقابل، كانت قنّينة "إي أند جي" قصيرة وثخينة، شبيهة بالدورق، وذات زجاج مدخّن وغلاف من ورق الألمنيوم حول عنقها، وملصق داكن غنيّ. لإثبات هذه النقطة، أجرى ري وزملاؤه اختباراً إضافيًّا. قدّموا إلى مئتي شخص براندي كرستشن براذرز من قنّينة "إي أند جي" وبراندي "إي أند جي" من قنّينة كرستشن براذرز. أي من الصنفين فاز؟ كرستشن براذرز بفارق كبير. لديهم الآن المذاق الصحيح، والصنف الصحيح، والقنّينة الملائمة. أعادت الشركة تصميم قنّينتها لتصبح أكثر شبهاً بقنّينة "إي أند جي" فحلّت مشكلتها.

توجد مكاتب تشسكين خارج سان فرانسيسكو، وبعد أن تحدّثنا، أخذني ماستن وري إلى سوبر ماركت نوب هيل فارمز في أسفل الشارع، وهو أحد المراكز التجارّة للأغذية التي تنتشر في الضواحي الأميركيّة. قال ماستن فيما كنّا نهمّ بدخوله، "قمنا بعمل في كل ممرّ تقريباً". وكان أمامنا قسم المشروبات. انحنى ري والتقط علبة سفن أب. "أجرينا اختباراً لسفن أب. كان لدينا عدّة نماذج منها، وتبيّن لنا أنّه إذا أضفت 15 بالمئة من الأصفر إلى الأخضر على العلبة - أي إذا أخذت الأخضر وأضفت إليه مزيداً من الأصفر - يفيد الناس بأنّ تجربة المذاق تحتوي على مزيد من نكهة الليمون. وقد انزعج الناس من ذلك. 'إنّكم تغيّرون السفن أب. لا تجرّبوا 'الكولا الجديدة' معي'. إنّه المنتج نفسه تماماً، لكن انتقلت مجموعة مختلفة من الأحاسيس من العلبة، وهو في هذه الحالة أمر غير محمود".

انتقلنا من قسم المشروبات الباردة إلى ممرّ المعلّبات. التقط ماستن علبة شيف بوياردي رافيولي وأشار إلى الشيف المطبوع على وسم العلبة. "إنّه يدعى هكتور. ونحن نعرف الكثير عن أمثاله، مثل أورفيل ردنباكر أو بتي كروكر أو المرأة الموجودة على علبة صن - ميد ريزنز. تقول القاعدة العامّة، كلّما اقترب المستهلكون أكثر من الغذاء نفسه، ازداد تحفّظهم. ما يعنيه ذلك بالنسبة إلى هكتور أنّ عليه في هذه الحالة أن يفتقر إلى الخيال. فأنت تريد أن يكون لديك وجه لإنسان معروف يمكنك أن ترتبط به. ومن الطبيعي أن تكون اللقطات القريبة للوجه أفضل من لقطات الجسم بأكمله. اختبرنا هكتور بعدّة طرق مختلفة. هل يمكنك أن تجعل مذاق الرافيولي أفضل بتغيير الصورة؟

يمكنك إفساده بتغيير شكله ليصبح أشبه برسم كاريكاتوريّ. وقد نظرنا إليه في إطار التصوير الفوتوغرافيّ وصولاً إلى شخصيّة كرتونيّة. وكلّما توجّهت إلى الشخصيّات الكرتونيّة أكثر، ازداد تجريد هكتور وقلّت فعّاليّته في تصوّرات مذاق الرافيولي ونوعيّته.

التقط ماستن علبة من اللحم المعلّب هورمل. "قمنا بذلك أيضاً. اختبرنا شعار هورمل". وأشار إلى عرق البقدونس الصغير بين حرفي r وm. "يساعد هذا العرق الصغير من البقدونس في جعل الطعام المعلّب يبدو طازجاً".

أمسك ري بقنّينة من معجون الطماطم كلاسيكو وتحدّث عن المعاني المرتبطة بأنواع الحاويات المختلفة. "عندما أخرجت دل مونت الدرّاق من العلبة ووضعته في وعاء زجاجيّ، قال الناس، 'هذا شبيه بما كانت تفعله جدّتي'. ويقول الناس يكون مذاق الدرّاق أفضل عندما يأتي في جرّة زجاجيّة. وذلك شبيه بالأيس كريم في وعاء أسطوانيّ مقابل وعاء مستطيل. يتوقّع الناس أن يكون مذاقه أفضل ويبدون استعداداً لدفع خمسة أو عشرة سنتات أكثر - بناء على قوّة الوعاء فحسب.

إنّ ما يقوم به ماستن وري هو إبلاغ الشركات عن كيفيّة التلاعب بانطباعاتنا الأولى، ومن العسير ألا نشعر ببعض القلق بشأن جهودهما. إذا ضاعفت حجم رقائق الشوكولا في الأيس كريم وكتبت على العلبة، "جديد! رقائق شوكولا كبيرة!" ورفعت السعر بمقدار خمسة إلى عشرة سنتات، فإنّ ذلك سيبدو نـزيهاً وعادلاً. لكن إذا وضعت الأيس كريم في وعاء دائريّ مقابل وعاء مستطيل وزدت السعر بمقدار خمسة أو عشرة سنتات، فسيبدو ذلك كأنّك تذرّ الرماد في العيون. لكن إذا فكّرت في الأمر لن تجد أي اختلاف عمليّ بين الاثنين. إنّنا مستعدّون لدفع المزيد إذا كان مذاق الأيس كريم أفضل، ووضع الأيس كريم في وعاء دائريّ يقنعنا بأنّ مذاقه أفضل مثلما تفعل زيادة حجم رقاقات الشوكولا في الأيس كريم برقائق الشوكولا. لا شكّ في أنّنا نعي تحسيناً واحداً، ولا نعي التحسين الآخر، لكن لماذا يهمّ ذلك التمييز؟ لماذا تتمكّن شركة أيس كريم من تحقيق الربح من التحسينات التي ندركها فقط؟ قد تقول، "إنّهم يلتفّون علينا". لكن من الذي يلتف علينا؟ شركة الأيس كريم؟ أم لاوعينا؟

لا يعتقد ماستن أو ري بأنّ التوضيب الذكيّ يسمح للشركة بإطلاق منتج رديء المذاق. فمذاق المنتج نفسه مهمّ جدًّا. الفكرة هي أنّنا إذا وضعنا شيئاً في فمنا وقرّرنا بطرفة عين إذا كان مذاقه جيًّدا أم لا، فإنّنا لا نستجيب فقط إلى الدليل الصادر عن براعم الذوق لدينا، وإنّما أيضاً إلى الدليل الصادر عن أعيننا وذكرياتنا وخيالاتنا، ومن الحماقة أن تقوم شركة بخدمة بُعدٍ ما وتتجاهل البعد الآخر.

في هذا الإطار إذاً، يصبح خطأ شركة كوكا كولا في الكولا الجديدة أكثر فحشاً. فالأمر لا يتوقّف على فرط التشديد على اختبارات الارتشاف، بل إنّ مبدأ اختبار المذاق المعمّى سخيف بأكمله. لم يكن يجدر بهم الاهتمام كثيراً بأنّهم يخسرون في اختبارات المذاق المعمّاة للكولا القديمة، ويجب ألا نفاجأ بأنّ هيمنة ببسي على اختبارات المذاق المعمّاة لم تترجم كثيراً في العالم الحقيقيّ. لمَ لا؟ لأنّه ما من أحد يشرب كوكا كولا مغمض العينين في العالم الحقيقيّ. إنّنا ننقل إلى أحاسيسنا بمذاق الكوكا كولا كل الارتباطات اللاواعية التي لدينا عن العلامة التجاريّة، والصورة، والعلبة، وحتى اللون الأحمر الذي لا تخطئه العين في الشعار. يقول ري، "كانت الغلطة التي ارتكبتها كوكا كولا تكمن في عزو تراجعها أمام ببسي إلى المنتج بشكل تامّ. لكنّ تخيّل العلامة التجاريّة مهمّ جداً بالنسبة لصنفي الكولا، وقد أغفلوا ذلك. وتركّزت قراراتهم على تغيير المنتج نفسه، في حين كانت ببسي تركّز على الشباب وتجعل مايكل جاكسون الناطق باسمها وتقوم بأشياء كثيرة في سبيل الترويج للعلامة التجاريّة. لا شكّ في أنّ الناس يحبّون المنتج الأحلى في اختبارات الارتشاف، لكن الناس لا يتخذون قراراتهم بشأن المنتجات بناء على اختبارات الارتشاف. لقد

كانت مشكلة كوكا كولا تكمن في أنّ العلماء الذين يرتدون المرابيل البيضاء في المختبرات هم الذين تولوّا الأمر".

هل يتولّى هؤلاء الأشخاص الأمر في حالة كينا أيضاً؟ لقد كان المختبرون في السوق يفترضون أنّ إسماع أحدهم إحدى أغانيه أو جزءاً من إحدى أغانيه على الهاتف أو على الإنترنت وردّ المستمعين يفيد كمرشد يمكن الركون إليه إلى ما قد يشعر فيه المشترون عن الأغنية. كانوا يعتقدون بأنّ عشّاق الموسيقى يمكنهم أن يشرّحوا بدقّة أغنية جديدة في غضون ثوانٍ، وأن ليس هناك خلل في هذه الفكرة من حيث المبدأ. لكن يجب إجراء التشريح الدقيق في سياقه. من الممكن أن تشخّص بسرعة صحّة الزواج. لكن لا يمكنك مراقبة زوجين يلعبان كرة الطاولة. عليك أن تراقبهما وهما يناقشان شيئاً ذا صلة بالعلاقة بينهما. ومن الممكن أن تشرّح بدقّة مخاطر تعرّض طبيب للمقاضاة بسبب سوء الممارسة بناء على أساس جزء صغير من حواره. لكن يجب أن يكون الحوار مع أحد المرضى. كل الأشخاص الذين رحّبوا بكينا لديهم ذلك النوع من السياق. وقد رآه الناس في روكسي والحفل الموسيقيّ لفرقة نو داوت بلحمه ودمه. وطلب كريغ كولمان من كينا أن يغنّي أمامه، في مكتبه. وسمع فرد دوريت كينا من خلال موشور حماسة أحد زملائه الذي يثق به. ومشاهدو أم تي في الذين طلبوا كينا مراراً وتكراراً شاهدوا شريط الفيديو الذي صوّره. إنّ الحكم على كينا بدون معلومات إضافيّة شبيه بجعل الناس يختارون بين ببسي وكوكا كولا في اختبار مذاق معمّى.

4. "كرسيّ الموت"

قبل عدّة سنوات، استخدمت شركة هيرمان ميلر لصناعة المفروشات مصمّما صناعيًّا يدعى بيل ستمبف لكي يبتكر كرسيًّا جديداً للمكاتب. وكان ستمبف قد عمل مع هيرمان ميلر من قبل، لا سيما في كرسيّين سابقين يدعيان إيرغون وإكوا. مع ذلك لم يكن ستمبف راضياً عن جهوده السابقة. ومع أنّ الكرسيّين حظيا بنجاح في المبيعات، اعتقد ستمبف أنّ إيرغون ضخم - جهد غير ناضج. وكان إكوا أفضل، لكن نقلته العديد من الشركات الأخرى منذ ذلك الحين بحيث لم يعد يبدو خاصًّا بالنسبة إليه. يقول ستمبف، "الكراسي التي صمّمتها سابقاً تبدو متشابهة. وكنت أريد الإتيان بشيء مختلف". أطلق على مشروعه الجديد إيرون، وتوضح قصّة إيرون مشكلة أخرى عميقة في محاولة قياس ردود أفعال الناس: يصعب علينا تفسير مشاعرنا حيال أشياء غير مألوفة.

كانت فكرة ستمبف تقوم على محاولة صناعة أفضل الكراسي التي يمكن تصوّرها ملاءمة للعمل. وكان قد حاول ذلك في إكوا. لكنّه خطا خطوة أبعد في إيرون. فقد تركّز مقدار كبير من العمل مثلاً على آليّة ربط ظهر الكرسيّ بما يسمّيه مصمّمو الكراسي مقعدة الكرسيّ. في الكراسي النموذجيّة، يوجد مفصّلة تربط بين الاثنين بحيث يمكنك الاتكاء إلى الخلف على الكرسيّ. لكن مشكلة المفصّلة تكمن في أنّ الكرسي يدور حول المحور بطريقة مختلفة عن دوران حوضنا، لذا فإنّ الميل يسحب القميص من بنطلوننا ويضع إجهاداً لا مبرّر له على ظهرنا. في إيرون، كان مقعد الكرسيّ وظهره يتحرّكان بشكل منفصل أحدهما عن الآخر من خلال آليّة معقّدة. وكان هناك المزيد أيضاً. كان فريق التصميم في هيرمان ميلر يريد ذراعين يعدّلان بشكل كامل، وذلك يتمّ بسهولة أكبر إذا كان ذراعا الكرسيّ متصلان بظهر إيرون، لا تحت مقعد الكرسيّ، كما هي الحال عادة. وكانوا يريدون زيادة إسناد الكتفين، لذا كان ظهر الكرسيّ أعرض في أعلاه مما في أسفله. وذلك معاكس تماماً لما في معظم الكراسي، التي تكون عريضة في أسفلها وتدقّ في أعلاها. أخيراً، كانوا يريدون أن يكون الكرسيّ مريحاً للأشخاص الذين يقبعون أمام مكاتبهم مدّة طويلة من الوقت. يقول ستمبف، "تفحّصت قبّعات القشّ وأشياء أخرى مثل المفروشات المصنوعة من الخوص. وطالما كرهت الكراسيّ الإسفنجيّة المغطّاة بالقماش، لأنّها تبدو حارّة ولاصقة. الجلد عضو، وهو يتنفّس. وكانت فكرة الحصول

على شيء قابل للتنفس مثل قبّعة القش يثير فضولي". وقد استقرّ على شبك مطاطيّ رفيع مصمّم بشكل خاصّ، وممدود بإحكام فوق إطار بلاستيكيّ. إذا نظرت من خلال الشبك، يمكن أن تشاهد أذرع تشغيل وآليّات وزوائد بلاستيكيّة صلبة تبدو بشكل صريح تحت مقعدة الكرسيّ.

في أثناء سنوات عمل هيرمان ميلر مع المستهلكين في المقاعد، وجدوا أنّه عندما يتعلّق الأمر باختيار كراسي المكاتب، ينجذب معظم الأشخاص تلقائيًّا إلى الكرسيّ الذي يتحلّى بالوضعيّة المفترضة - شيء فخم أو شبيه بالعرش، ذو وسادة سميكة وظهر مرتفع. كيف كان إيرون؟ كان معاكساً تماماً: مزيج رقيق وشفّاف من البلاستيك الأسود وأجزاء ناتئة غريبة وشبكة تبدو مثل الهيكل الخارجيّ لحشرة عملاقة من حقب ما قبل التاريخ. يقول ستمبف، "الراحة في أميركا تتكيّف كثيراً مع استلقاء الكسالى. وفي ألمانيا، يسخرون من الأميركيّين الذين يريدون حشيات كثيرة في مقاعد سيّاراتهم. لدينا هذا التركيز على الليونة. وطالما فكّرت في القفّاز الذي تضعه ديزني على يد ميكي ماوس. لو شاهدنا كفّه الحقيقي لما أحبّه أحد. وما كنّا نقوم به يسير عكس فكرة الليونة".

في أيار/مايو 1992، بدأت هيرمان ميلر تجري ما أسمته اختبارات. أخذوا نماذج أوليّة من إيرون إلى الشركات المحليّة في غرب متشيغن وطلبوا من الناس الجلوس عليها لمدّة نصف يوم على الأقلّ. في البداية لم يكن الردّ إيجابيًّا. فطلبت هيرمان ميلر تقدير راحة الكرسيّ على سلّم من 1 إلى 10 - حيث 10 مثاليّة، و7.5 على الأقل هو التقدير الذي تحبّ الحصول عليه قبل أن تتوجّه إلى السوق - وحقّقت النماذج الأوليّة المبكّرة من إيرون 4.75. وعلى سبيل الدعابة، وضع أحد الموظّفين في هيرمان ميلر صورة للكرسيّ على نموذج للعرض من صحيفة لمتجر تحمل العنوان الرئيسيّ "كرسيّ الموت: كل من يجلس عليه يموت" وجعله غلاف أحد تقارير الأبحاث المبكّرة المجراة على إيرون. كان الناس ينظرون إلى الإطار السلكي ويتساءلون إذا كان يمكن أن يحملهم، ثم ينظرون إلى الشبكة ويتساءلون إذا كان يمكن أن تكون مريحة. ويقول روب هارفي، كان أحد نواب رئيس هيرمان ميلر للأبحاث والتصميم في ذلك الوقت، "من الصعب جدًّا جعل أحدهم يجلس على شيء يعتبره غير مريح. إذا بنيت كرسيًّا ذا إطار سلكيّ، يتصوّر الناس أنّه لن يحملهم. ويتردّدون جدًّا في الجلوس عليه. فالجلوس شيء حميميّ جدًّا، حيث يتصّل الجسم بالكرسيّ بشكل وثيق لذا ثمة إشارات بصريّة عديدة مثل درجة الحرارة والصلابة التي تدفع تصوّرات الناس". لكن عندما عبثت هيرمان ميلر في التصميم، وجاءت بنماذج أوليّة جديدة أفضل، وأقنعت الناس بالتغلب على هواجسهم، بدأت النتائج تتحسّن. وعندما استعدّت هيرمان ميلر لتسويقه، كانت نتائج الراحة قد زادت على 8 في الواقع. وكانت تلك أخباراً جيّدة.

ما هي الأخبار السيّئة إذاً؟ ظنّ الجميع أنّ الكرسي فظيع. يقول بيل دويل مسؤول الأبحاث عن إيرون، "كانت الدرجات الجماليّة متخلّفة عن درجات الراحة منذ البداية. وذلك أمر شاذّ. لقد اختبرنا آلاف الأشخاص وهم يجلسون على الكراسي، وكانت أقوى العلاقات قائمة بين الراحة والجمال. لكنّها لم تكن كذلك هنا. فقد فاقت درجات الراحة 8، وهو أمر عظيم. لكنّ درجات الجمال بدأت بين 2 و3 ولم ترتفع قطّ فوق 6 بالنسبة لأي من النماذج الأوليّة. أصبنا بالدهشة لكنّنا لم نشعر بالقلق. فلدينا كرسيّ إكوا، وهو كرسيّ مثير للخلاف أيضاً. لكنّه اعتُبر جميلاً دائماً".

في أواخر سنة 1993، في أثناء الإعداد لإطلاق الكرسيّ، جمعت هيرمان ميلر سلسلة من المجموعات التوجيهيّة في كل أنحاء البلد. كانوا يريدون الحصول على بعض الأفكار عن التسعير والتسويق والتثبّت من وجود دعم عامّ للفكرة. بدؤوا بلجان من المهندسين المعماريّين والمصمّمين، وكانوا متقبّلين للفكرة على العموم. ويقول دويل، "ادركوا مقدار راديكاليّة الكرسيّ حتى إذا لم يعتبروه جميلاً، أدركوا أنّه يجب أن يكون بهذا الشكل". ثمّ قدّموا الكرسيّ إلى مجموعات من مديري المرافق وخبراء تلاؤم المعدّات مع العمل - الأشخاص الذين سيكونون في النهاية

مسؤولين عن إنجاح الكرسيّ على الصعيد التجاريّ.

كان الاستقبال بارداً هذه المرّة. يقول دويل، "لم يفهموا الناحية الجماليّة البتّة". طُلب من هيرمان ميلر تغطية إيرون بقماش سميك، وأنّ من المتعذّر بيعه إلى الشركات. وشبّه أحد مديري المرافق الكرسيّ بأثاث حديقة خضراء أو غطاء مقاعد سيّارات قديمة. وقال آخر يبدو كأنّه آتٍ من مجموعة "روبو كوب"، وقال ثالث يبدو كأنّه صنع من مواد معادة التصنيع. ويقول دويل، "أذكر أنّ أحد الأساتذة في ستانفورد أكّد على المفهوم ووظيفته لكنّه قال إنّه يريد أن يُدعى ثانية عندما نحصل على نموذج أوليّ معدّل من الناحية الجماليّة. وقلنا من خلف الزجاج، 'لن يكون هناك نموذج أوليّ معدّل من الناحية الجماليّة'".

ضع نفسك برهة مكان هيرمان ميلر. لقد التزمت بمنتج جديد. وأنفقت مبلغاً كبيراً على إعادة تجهيز مصنعها، والتثبّت من أنّ الشبك في إيرون لا يقرص مؤخّرات الجالسين عليه. لكن يتبيّن لك الآن أنّ الناس لا يحبّون الشبك. بل إنّهم يعتقدون أنّ الكرسيّ بأكمله قبيح، وأنت تعرف من سنوات الخبرة في العمل أنّ الناس لا تقدم على شراء كراسٍ تعتقد أنّها قبيحة. إذاً ماذا تفعل؟ يمكنك التخلّص من الكرسيّ بأكمله. أو يمكنك أن تغطيه بطبقة جميلة ومألوفة من الإسفنج. أو بإمكانك الوثوق بحدسك والإقدام.

اتبعت هيرمان ميلر المسار الثالث. لقد مضوا قدماً في مشروعهم، فماذا حدث؟ لم يحدث الكثير في البداية. فقد كان إيرون قبيحاً. لكن سرعان ما بدأ الكرسيّ يجتذب انتباه بعض العناصر المتقدّمة جدًّا في عالم التصميم. فقد فاز بجائزة التصميم للعقد من جمعيّة المصمّمين الصناعيّين في أميركا. وحظي بشهرة كبيرة في كاليفورنيا ونيويورك، في عالم الإعلان وفي سيليكون فالي. وبدأ يظهر في الأفلام والإعلانات التلفزيونيّة، ومن هناك نمت سمعته وازدهرت. وفي أواخر التسعينيّات، كانت المبيعات تنمو بنسبة 50 إلى 70 بالمئة في السنة، وأدرك العاملون في هيرمان ميلر فجأة أنّ بين أيديهم أفضل الكراسيّ مبيعاً في تاريخ الشركة. ولم يمضِ وقت وقت طويل حتى أصبح أوسع كراسي المكاتب تقليداً على الإطلاق. الجميع يريدون صنع كرسيّ يبدو مثل الهيكل الخارجيّ لحشرة عملاقة من حقبة ما قبل التاريخ. وما هي الدرجات الجماليّة اليوم؟ سجّل إيرون اليوم نتيجة 8. وهكذا أصبح ما كان قبيحاً بالأمس جميلاً اليوم.

في حالة اختبار الرشف المعمّى، لا تنجح الانطباعات الأولى لأنّه لا يفترض أن ترشف أصناف الكولا معمّاة. واختبار الارتشاف المعمّى هو السياق الخاطئ للتشريح الدقيق للكولا. مع إيرون، فشل جهد جمع الانطباعات الأولى لسبب مختلف قليلاً: أخطأ الأشخاص الذين أفادوا عن انطباعاتهم الأولى في تفسير مشاعرهم. قالوا إنّهم يكرهونه. لكنّ ما عنوه بالفعل أنّ الكرسيّ جديد جدًّا وغير مألوف بحيث لم يعتادوا عليه. وذلك لا ينطبق على كل ما ندعوه قبيحاً. لقد فشلت سيّارة إدسل التي أنتجتها شركة سيّارات فورد في الخمسينيّات، لأنّ الناس اعتقدوا أنّها مضحكة. لكن بعد سنتين أو ثلاث سنوات لم يبدأ كل صانع للسيّارات بصنع سيّارة تشبه إدسل، على غرار بدء الجميع في تقليد إيرون. بدأت إدسل قبيحة ولا تزال. وإذا كان الشيء بالشيء يذكر، هناك أفلام سينمائيّة يكرهها الناس عندما يشاهدونها للمرّة الأولى، ويواصلون كرهها بعد سنتين أو ثلاث. الفيلم السيّئ يبقى دائماً فيلماً سيِّئا. المشكلة هي أنّه يوجد بين الأشياء التي نكرهها طائفة من المنتجات الموجودة في تلك الفئة لا لشيء إلا لأنّها غريبة. إنّها تثير أعصابنا. وهي مختلفة كثيراً بحيث نحتاج إلى بعض الوقت لندرك أنّنا نحبّها حقًّا.

يقول دويل، "عندما تكون في عالم تطوير المنتجات، تنغمس في أدواتك، ويصعب أن تتذكّر دائماً أنّ العملاء الذين تتوجّه إليهم وتراهم لا يقضون سوى وقت قصير مع منتجك. وهم يعرفون شيئاً عنها من هنا وهناك. لكن لا يكون لديهم أي تاريخ معها، ومن الصعب عليهم أن يتصوّروا المستقبل معها، وبخاصّة إذا كانت مختلفة جدًّا. هذا ما

حدث مع الكرسيّ إيرون. تحمل كراسي المكاتب في عقول الناس جماليّات معيّنة. فهي موسّدة ومنجّدة. أما كرسيّ إيرون فإنّه ليس كذلك. لم يكن هناك شيئ مألوف بشأنه. وربما كانت كلمة "قبيح" مجرّد بديل عن كلمة "مختلف".

المشكلة التي تكمن في أبحاث السوق هي أنّها غالباً ما تكون أداة صريحة جدًّا بحيث لا يلتقط هذا الفارق بين الرديء ومجرّد المختلف. في أواخر الستينيّات، أنتج كاتب السيناريو نورمان لير تجربة تعتمد كوميديا الموقف لبرنامج "أول إن ذا فاميلي" (كل من في العائلة). وكانت خروجاً عن نوع المألوف في ذلك الوقت على التلفاز: كانت عصبيّة المزاج وسياسيّة وتتعامل مع القضايا الاجتماعيّة التي كان يتجنّبها التلفاز في ذلك الوقت. حمل لير التجربة إلى تلفزيون إيه بي سي. أجروا لها بحثاً تسويقيًّا أمام أربعمئة مشاهد منتقين بعناية في مسرح بهوليود. وملأ المشاهدون اسبيانات وأداروا قرصاً أثناء مشاهدة العرض يحمل العلامات "مملّ جدًّا" و"مملّ" و"مقبول" و"جيّد" و"جيّد جدًّا"، وترجمت ردودهم عندئذٍ إلى درجة بين 1 و100. بالنسبة للدراما، تكون الدرجة جيّدة إذا بلغت أعلى الستينات، ومنتصف السبعينات للكوميديا. أما "أول إن ذا فاميلي" فسجّل درجة في أدنى الأربعينات. رفض تلفزيون إيه بي سي البرنامج. فحمله لير إلى سي بي إس. فأجروا بحث خاصًّا بهم للسوق يدعى محلّل البرامج، وهو يتطلّب من المشاهدين الضغط على أزرار خضراء وحمراء لتسجيل انطباعاتهم عن العروض التي يشاهدون. ولم تكن النتائج مرضية. وكانت التوصية التي خرجت بها دائرة الأبحاث أن تعاد كتابة أرتشي بنكر كأب عذب الكلام ومربٍّ. بل لم تأبه سي بي إس للترويج للبرنامج قبل موسمه الأول. ما المراد إذاً؟ السبب الوحيد الذي أدّى إلى عرض البرنامج هو أنّ رئيس الشركة، روبرت وود، ورئيس البرامج، فرد سيلفرمان، أعجبا به، وكانت الشبكة مهيمنة جدًّا في ذلك الوقت بحيث شعرت أنّ بوسعها تحمّل المخاطرة بهذا العرض.

في السنة نفسها، كانت سي بي إس تنظر في كوميديا جديدة من بطولة ماري تايلور مور. وكانت أيضاً غير مألوفة بالنسبة للتلفاز. الشخصيّة الرئيسيّة فيه، ماري ريتشاردز، امرأة شابّة وحيدة غير مهتمّة في تكوين أسرة - وهو ما كانته كل بطلات التلفاز السابقات في الواقع - وإنّما في الارتقاء بمسيرتها المهنيّة. أجرت سي بي إس اختباراً للعرض من خلال محلّل البرامج. وكانت النتائج مخيّبة. فماري "خاسرة". وجارتها رودا مورغنستيرن "حادّة جدًّا"، كما اعتبرت شخصيّة أنثويّة ثالثة رئيسيّة في البرنامج، فيليس ليندستورم، "غير معقولة". السبب الوحيد الذي أبقى على "ذا ماري تايلور مور شو" هو أنّه كان مبرمجاً للبثّ عندما اختبرته سي بي إس. "لو كان ماري تايلور مور مجرّد تجربة لكانت مثل هذه التعليقات السلبيّة قضت عليه"، كتبت سالي بيدل في السيرة الذاتية لسيلفرمان، "أب ذا تيوب".

بعبارة أخرى، كان البرنامجان أعلاه المكافئين التلفزيونيّين لكرسيّ إيرون. قال المشاهدون إنّهم يكرهونهما. لكن سرعان ما اتضح، عندما أصبح هذان البرنامجان اللذان يعتمدان على كوميديا الموقف اثنين من أنجح البرامج في تاريخ التلفاز، أنّ المشاهدين لم يكونوا يكرهونهما. بل صدموا بهما. وقد فشلت كل الأساليب الصاخبة التي تستخدمها جيوش أبحاث السوق في سي بي إس فشلاً ذريعاً في التمييز بين هذين الشعورين المختلفين.

لا تخطئ أبحاث السوق دائماً بطبيعة الحال. فلو كان "أول إن ذا فاميلي" تقليديًّا أكثر - ولو كان إيرون مجرّد تعديل ثانويّ أدخل على الكرسيّ الذي سبقه - لما كان قياس ردود أفعال المستهلكين صعباً. لكنّ اختبار منتجات أو أفكار ثوريّة حقًّا مسألة أخرى، والشركات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تدرك أنّ الانطباعات الأولى للمستهلكين تحتاج إلى تفسير في تلك الحالات. إنّنا نحبّ أبحاث السوق لأنّها توفّر اليقين - درجة أو توقعاً. وإذا سألنا أحدهم لماذا اتخذنا القرار، يمكننا الإشارة إلى الأرقام. لكن لا يمكن التوصّل إلى يقين بالنسبة للقرارات المهمّة جدًّا. لقد جاءت نتيجة كينا سيّئة عندما أخضع لأبحاث السوق. لكن ما الذي يعنيه ذلك؟ كانت موسيقاه جديدة ومختلفة، والجديد والمختلف هو

المعرّض للخطأ في أبحاث السوق.

5. هبة الخبرة

تناولت الغداء ذات يوم صيفيّ رائع مع امرأتين تديران شركة في نيوجيرسي تدعى سنسوري سبكتروم. كان اسمهما غيل فانس سيفيل وجودي هيلمن، وهما يعملان في تذوّق الطعام. فإذا أنتجت شركة فريتو - لاي مثلاً نوعاً جديداً من رقائق التورتيلا، فإنّها بحاجة لمعرفة أين يوجد النموذج الأوليّ للرقائق في هيكل شرائح التورتيلا: ما مقدار ابتعادها عن الأنواع الأخرى؟ كيف يمكن مضاهاتها برقائق كيب كود تورتيلا؟ هل هناك حاجة إلى إضافة مزيد من الملح؟ كانت سيفيل وهيلمن الشخصين اللذين ترسل الرقائق إليهما.

إنّ تناول الغداء مع ذوّاقتي طعام محترفتين عرض معقّد. بعد كثير من التفكير اخترت مطعماً يدعى لي ماردي في وسط مانهاتن، وهو من الأمكنة التي تتطلّب مراجعة لائحة أطباقها اليوميّة خمس دقائق. عندما وصلت، وجدت هيلمن وسيفيل جالستين. امرأتان أنيقتان ومحترفتان في ملابس العمل، وكانتا قد تكلّمتا مع النادل بالفعل. أبلغتني سيفيل عن ذكريات خاصة. جرى التفكير كثيراً بطبيعة الحال في خيارات الغداء. واستقرّت هيلمن على الباستا على أن يسبقها حساء القرع مع رشّة كرافس، ومنهًى بالكريما الطازجة والتوت البريّ المدمّس بالبيكون والمزيّن بالقرع المفروم والمريميّة المقليّة وبذور القرع المحمّصة. وطلبت سيفيل سلطة يليها ريسوتو مع محار برنس إدوارد وأصداف مانيلا، منهاة بحبر الحبّار (نادراً ما يكون هناك طبق في لو ماردي غير "منهًى" بطريقة ما أو مزيّن). بعد أن طلبنا، أحضر النادل ملعقة للحساء إلى هيلمن. رفعت سيفيل يدها للحصول على ملعقة أيضاً. وقالت لي، "إننا نتشارك كل شيء".

قالت هيلمن، عليك أن ترانا عندما نخرج مع مجموعة من المقرّبين. نأخذ أطباقنا ونمرّرها على الجميع. وتحصل في مقابل ذلك على نصف وجبتك وقليلاً من وجبات الآخرين".

جاء الحساء. "إنّه رائع"، قالت سيفيل ورفعت عينيها إلى أعلى. ناولتني ملعقتها وقالت، "تذوّقه". كانت هيلمن وسيفيل يتناولان لقماً صغيرة ويأكلان بسرعة، ويتبادلان الحديث في أثناء تناول الطعام، وتقاطع إحداهما الأخرى كصديقتين قديمتين وتقفزان من موضوع إلى آخر. لكن لم يكن الحديث يطغى على تناول الطعام. بل العكس هو الصحيح: بدا أنّهما لا يتحدّثان إلا ليرفعا توقّعاتهما من اللقمة التالية، وعندما يحين وقت اللقمة الثانية، كان يظهر على وجهيهما الاستغراق التامّ. لا تتذوّق هيلمن وسيفيل الطعام فحسب. إنّهما يفكّران فيه. إنّهما يحلمان بالطعام. وتناول الغداء معهما شبيه بشراء تشيلو بصحبة يو - يو ما، أو دخول متجر جورجيو أرماني ذات صباح فيما هو يقرر ما الذي سيرتديه. قالت سيفيل، "يقول زوجي إنّ العيش معي شبيه بجولة تذوّق. إنّها تدفع الأسرة بأكملها إلى الجنون. أتذكر ذلك المشهد في مطعم الوجبات الجاهزة من فيلم "عندما التقى هاري بسالي"؟ هذا ما أشعر به تجاه الطعام عندما يكون جيًّدا حقًّا".

جاء النادل عارضاً الحلوى: كريم بروليه، أو سوربيه المانغا والشوكولا، أو بوظة إيطاليّة بفانيلا الذرة الحلوة. اختارت هيلمن البوظة وسوربيه المانغا، لكن بعد أن فكّرت طويلاً بشأن الكريم بروليه. قالت لي، "الكريم بروليه هي اختبار لأي مطعم. ويتوقّف ذلك على نوعيّة الفانيلا. لا أحب الكريم بروليه المغشوشة لأنّك لا تستطيع عندئذ معرفة جودة المكوّنات". وقدمت قهوة الإسبريسّو لسيفيل. وعندما رشفت الجرعة الأولى، بدا على وجهها تعبير غير مفهوم. قالت، "إنّها جيّدة، ليست عظيمة تماماً".

بدأت هيلمن بعد ذلك تتحدّث عن "إعادة الصنع"، وهي الممارسة التي يلجأ إليها بعض مصانع الأغذية حيث تعيد تصنيع المكوّنات المتبقيّة من دفعة من منتج ما وتدخلها في دفعة أخرى. وقالت، "أعطني بعض البسكويت المحلّى أو المملّح فلا أخبرك ما هو المصنع الذي أنتجها فقط، بل أيضاً ما هي المكوّنات التي أعيد تصنيعها. تدخّلت هنا سيفيل وقالت إنّها تناولت ليلة أمس بسكويتتين محلاتين - وسمّت هنا علامتين تجاريّتين بارزتين. "كان بوسعي تذوق المكوّنات المعادة التصنيع. لقد أمضينا سنوات طويلة في تطوير هذه المهارات. عشرون عاماً. إنّ ذلك شبيه بدراسة الطبّ. تُتمّ سنة التمرّن ثم تصبح مقيماً. وتمارس عملك إلى أن تتمكّن من تفحّص شيء وأن تحدّد بطريقة موضوعيّة جدًّا مقدار حلاوته، أو مرارته، أو الكراميل الداخلة فيه، وما مقدار الحموضة - ومن حيث الحموضة، معرفة مقدار مكوّن الليمون، ومقدار اللايم، ومقدار الكريب فروت ومقدار البرتقال".

بعبارة أخرى، هيلمن وسيفيل خبيرتان. هل ينخدعان بتحدّي ببسي؟ بالطبع لا. ولا يمكن أن تخطئا بتغليف كرستشن بروذارز، أو تخلطا في الفارق بين شيء لا تحبّانه حقًّا وشيء تجدانه غير عاديّ. وتتيح لهما موهبة الخبرة التي تتمتّعان بها أن يدركا بشكل أفضل ما يدور خلف الأبواب المغلقة للاوعيهما. وهذا هو الدرس الأخير والأهمّ لقصّة كينا لأنّه يفسّر لماذا كانت مسايرة بحوث السوق الخاصّة بكينا خطأً كبيراً، رغم حماسة خبراء القطاع له، وحشد الجمهور في روكسي ومشاهدي تلفزيون أم تي في 2. الانطباعات الأولى للخبراء مختلفة. ولا أعني بذلك أنّ الخبراء يحبّون أشياء مختلفة عما يحبّه سائر الناس - رغم أنّه لا يمكن إنكار ذلك. فعندما نصبح خبراء في شيء ما، تنمو أذواقنا وتصبح غامضة ومعقّدة. ما أعنيه هو أنّ الخبراء هم الوحيدون القادرون حقًّا على تفسير ردود أفعالهم.

أجرى جون سكولر - وقد قدّمته في الفصل السابق - تجربة ذات مرّة بالاشتراك مع تيموثي ويلسون توضح هذا الفرق بصورة جميلة. وقد اشتملت على مربى الفراولة. تجمع تقارير المستهلكين لجنة من خبراء الأغذية وتطلب منهم إعطاء درجات لأربعة وأربعين صنفاً مختلفاً من مربى الفراولة من الأعلى إلى الأسفل وفقاً لقياسات القوام والمذاق. أخذ ويلسون وسكولور المربّيات التي احتلّت المرتبة الأولى والحادية عشرة والرابعة والعشرين والثانية والثلاثين والرابعة والأربعين - نوتس بيري فارم، وألفا بيتا، وفذرويت، وأكمي، وسوريل ريدج - وأعطتها إلى مجموعة من طلبة الجامعة. وكان سؤالهم ما هو مقدار اقتراب ترتيب الطلاب من ترتيب الخبراء؟ جاء الجواب قريباً جدًّا. فقد اعتبر الطلاب نوتس بيري ثانيا وألفا بيتا فارم أولاً (عاكسين ترتيب المربّيين الأول والثاني). وتوافق الخبراء والطلاب على أنّ فذرويت يأتي في المرتبة الثالثة. وعلى غرار الخبراء اعتقد الطلاب أنّ سوريل ريدج وأكمي أدنى مرتبة بكثير من المربّيات الأخرى، رغم أنّ الخبراء اعتبروا أنّ سوريل ريدج أسوأ من أكمي، في حين أنّ الطلاب عكسوا ترتيب الاثنين. يستخدم العلماء شيئاً يدعى العلاقة السببيّة لقياس ما مقدار توقّع عامل بعامل آخر، وبلغت علاقة المراتب التي منحها الطلاب بمراتب الخبراء 0.55، وهي علاقة سببيّة عالية. بعبارة أخرى، يقول ذلك إنّ الاستجابات للمربّيات كانت جيّدة جدّا: فحتى غير الخبراء في المربّيات يعرفون المربّى الجيد عندما يتذوّقونه.

لكن ماذا يحدث إذا أعطيتك استبياناً وطلبت منك تعداد أسباب تفضيلك مربّى على آخر؟ تحدث كارثة. فقد طلب ويلسون وسكولر من مجموعة أخرى من الطلاب تقديم تفسير مكتوب للمراتب التي منحوها، فوضعوا مربّى نوتس بيري فارم - أفضل المربّيات وفقاً للخبراء - في المرتبة قبل الأخيرة، وسوريل ريدج، أسوأ المربّيات وفقاً للخبراء، في المرتبة الثالثة. انخفضت العلاقة السببيّة الإجماليّة الآن إلى 0.11، وهو ما يعني أنّ تقييم الطلاب لا علاقة له البتّة بتقييم الخبراء. ويذكر ذلك بتجارب سكولر التي تناولتها في قصّة فان رايبر، والتي أفسد فيها التأمّل الباطنيّ قدرة الأشخاص على حل مسائل الاستبصار. فعندما طلب ويلسون وسكولر من الطلاب التفكير في المربّى، حوّلاهم

إلى أغبياء.

لكن في البحث السابق كنت أشير إلى أشياء تعطّل قدرتنا على حل المسائل. والآن أتحدّث عن فقدان قدرة أساسيّة أكثر، وتحديداً القدرة على معرفة ما يدور في عقلنا. كما أننا في هذه الحالة لدينا تفسير أكثر تحديداً لماذا يفسد التأمّل الباطنيّ ردود أفعالنا. فليس لدينا أي طريقة لتفسير مشاعرنا تجاه المربّى. إنّنا نعرف لا شعوريًّا ما هو المربّى الجيّد: إنّه نوتس بيري فارم. لكن يُطلب منّا فجأة أن نذكر وفقاً للائحة من الشروط لماذا نعتقد ذلك ولا تعني لنا هذه الشروط شيئاً. القوام على سبيل المثال. ما الذي يعنيه ذلك؟ ربما لم نفكّر من قبل في قوام أي مربّى، وقد يكون القوام شيئاً لا نهتمّ به كثيراً على المستوى الداخليّ العميق. لكن الآن زُرعت فكرة القوام في أذهاننا، فنفكّر فيها ونقرّر أنّ القوام يبدو غريباً بعض الشيء، وأنّنا ربما لا نحبّ هذا المربّى في النهاية. وقد عبّرت ويلسون عن ذلك بقولها إنّنا نأتي بسبب يبدو معقولاً لتفسير لماذا قد نحبّ شيئاً أو نكرهه، ثمّ نعدّل تفضيلنا الحقيقيّ لكي يتوافق مع السبب الذي يبدو معقولاً.

لا يواجه خبراء المربّى المشكلة نفسها عندما يتعلّق الأمر بتفسير مشاعرهم بشأن المربّى. فذواقة الأطعمة الخبراء يتعلّمون مفردات خاصّة جدًّا تتيح لهم وصف ردود أفعالهم على أطعمة محدّدة بدقّة. يفترض بالمايونيز على سبيل المثال أن يقيّم وفق ستّة أبعاد للمظهر (اللون، وشدّة اللون، وإشباع اللون، والالتماع، والتكتّل، والفقاقيع)، وعشرة أبعاد للقوام (الالتصاق بالشفتين، والجمود، والكثافة وما إلى هنالك)، وأربعة عشر بعداً للنكهة مقسّمة بين ثلاث مجموعات فرعيّة - الرائحة (بيضيّة، وخردليّة، إلخ)؛ المذاقات الأساسيّة (مالحة، حامضة، حلوة)؛ وعوامل الشعور الكيميائيّ (الحرقة، والحدّة، والقبض). ويقيّم كل من هذه العوامل بدوره على سلّم من 15 نقطة. لذا إذا أردنا، على سبيل المثال، أن نصف القوام الشفهيّ لشيء ما، من الصفات التي نبحث عنها الطبيعة الزلقة. وعلى مقياس الطبيعة الزلقة المكوّن من 15 نقطة، حيث 0 غير زلِق البتة و15 زلِق جدًّا، يحصل جيربرز بيف وبيف غريفي للأطفال على 2، ولبن ويتني فانيلا على 7.5، وكريما ميراكل ويب على 13. إذا تذوّقت شيئاً ليس زلقاً جدًّا مثل ميركل ويب ولكنّه زلِق أكثر من لبن ويتني فانيلا، فربما تمنحه درجة 10. ولنأخذ الهشاشة. تبلغ درجة تشيوي نشوكولت تشانك غرانولا متدنّي الدهن من كويكرز 2، وكيبلر كلوب بارتنرز كراكرز 5، وكيلوغز كورن فليكس 14. يمكن تحليل كل منتج في السوبرماركت وفقاً لهذه الخطوط، وبعد أن يعمل الذوّاقة على هذه المقاييس لمدّة سنوات، تصبح مبيّتة في لاوعيه. تقول هيلمن، "درسنا أوريو ذات مرّة، وحلّلناه إلى تسعين صفة للمظهر والنكهة والقوام". توقّفت قليلاً، وكان بوسعي أن ألاحظ أنّها تعيد إنتاج ما يبدو عليه أوريو في عقلها. "وتبيّن أنّ هناك إحدى عشرة صفة حاسمة".

تأتي ردود أفعالنا اللاواعية من حجرة مقفلة، ولا يمكننا النظر إلى ما في داخلها. لكنّنا بعد اكتساب الخبرة نتمرّس في استخدام سلوكنا والتدريب الذي حصلنا عليه لتفسير - وتحليل - ما يوجد خلف الأحكام السريعة والانطباعات الأولى. وذلك يشبه كثيراً ما يفعله الناس عندما يلجؤون إلى التحليل النفسي. إنّهم يمضون سنوات في تحليل لاوعيهم بمساعدة معالج مختصّ إلى أن يبدؤوا بفهم كيف تعمل عقولهم. وقد فعلت هليمن وسيفيل الشيء نفسه - لكنّهما لم تحلّلا مشاعرهما نفسيًّا، بل حلّلتا نفسيًّا مشاعرهما تجاه المايونيز وبسكويت أوريو.

كل الخبراء يفعلون ذلك، بصورة رسميّة أو غير رسميّة. لم يكن غوتمان راضياً عن ردود أفعاله الغريزيّة على الأزواج. لذا صوّر آلاف الرجال والنساء على شرائط فيديو وأدخل البيانات إلى الحاسوب - وهو يستطيع الآن أن يجلس بجانب زوجين في مطعم ويجري بثقة تشريحاً دقيقاً لزواجهما. وشعر فيك برادن، مدرّب التنيس، بالإحباط لأنّه كان يعرف متى يوشك أحدهم على ارتكاب خطأ مزدوج، لكنه لم يعرف كيف يمكنه التوصّل إلى ذلك. وهو

مشترك الآن مع بعض الخبراء في الميكانيكا الحيويّة وسيقومون بتصوير لاعبي التنيس المحترفين رقميًّاً وتحليلهم عندما يضربون الإرسال لكي يتوصّلوا بدقّة إلى السرّ في إرسال اللاعب الذي يلتقطه برادن في لاوعيه. ولماذا كان توماس هوفنغ واثقاً جدًّا، في الثواني الأولى، من أنّ كوروس متحف غتي مزوّر؟ لأنّه طوال حياته، اختبر العديد من المنحوتات القديمة وتعلّم كيف يدرك ذلك الانطباع الأول الذي يخطر بباله ويفسّره. وهو يقول، "في السنة الثانية من عملي بمتحف متروبوليتان للفنون في نيويورك، صادفني حسن الحظّ بمجيء هذا القيّم الأوروبيّ على المتحف ومراجعة كل ما فيه معي. أمضينا ليلة إثر ليلة نخرج الأشياء من صناديقها ونضعها على الطاولة. ونزلنا إلى المخزن. كان هناك آلاف الأشياء. أعني أنّنا كنّا نسهر هناك حتى العاشرة مساء كل ليلة، ولم نكن نلقي نظرة روتينيّة على الأشياء فحسب. بل ننعم النظر فيها." لقد كان يبني في أثناء تلك الليالي في المخازن نوعاً من قاعدة البيانات في لاوعيه. كان يتعلّم كيف يوافق بين شعوره حيال جسم ما وما هو معروف رسميًّا عن أسلوبه وخلفيّته وقيمته. وكلّما واجهنا شيئاً نجيده - شيئاً نهتمّ به - تغيّر تلك الخبرة والشغف طبيعة انطباعتنا الأولى بشكل جذريّ.

لا يعني ذلك أنّنا عندما نبتعد عن مجالات شغفنا وخبرتنا، تصبح ردود أفعالنا خاطئة. بل يعني أنّها تصبح ضحلة. ومن الصعب تفسيرها كما أنّها تتعطّل بسهولة. إنّها غير مترسّخة في الإدراك الحقيقيّ. هل تعتقد مثلاً أن بوسعك أن تصف بشكل صحيح الفارق بين كوكا كولا وبيبسي؟ إنّه أمر صعب بصورة مفاجئة. يستخدم ذوّاقة الطعام، مثل هيلمن وسيفيل، ما يسمّونه مقياس درجة الاختلاف للمقارنة بين منتجات من الفئة نفسها. وهو مرقّم من 0 إلى 10، حيث 10 تعني أنّ المنتجين مختلفان تماماً، وقد يصف 1 و2 الفروقات بين دفعتين من المنتج نفسه. لشرائح بطاطا وايز ولايز بالملح والخلّ درجة اختلاف تبلغ 8 (تقول هيلمن، "يا إلهي، إنّهما شديدا الاختلاف. وايز داكنة ولايز منتظمة وفاتحة"). الأشياء التي تبلغ درجة الاختلاف فيما بينها 5 أو 6 قريبة بعضها من بعض، لكن يمكن التمييز فيما بينها. أما درجة الاختلاف بين كوكا كولا وبيبسي فتبلغ 4 فقط، وقد يكون الاختلاف أقلّ في بعض الأحيان، لا سيّما إذا مضى عليهما قليل من الوقت ونقصت درجة الكربنة وأصبحت الفانيلا أكثر بروزاً.

يعني ذلك أنّ معظم إجاباتنا لن تكون مفيدة، إذا طُلب منّا تقديم أفكارنا بشأن كوكا كولا وبيبسي. يمكننا أن نقول إذا كنّا نحبّها. ويمكننا إطلاق بعض التعليقات العامّة الغامضة عن مستوى الكربنة أو النكهة أو الحلاوة والمرارة. لكن عندما تكون درجة الاختلاف 4 فقط، لن يتمكّن من كشف الاختلافات الدقيقة بين المشروبين إلا خبير في الكولا.

وأعتقد أنّ أحدكم، لا سيما شاربي الكولا المحافظين يشعرون بالضيق الآن اعتقاداً منهم أنّني أهينهم. أنتم تعتقدون أنّكم تميّزون بين كوكا كولا وبيبسي، حتى عندما تكون درجة الاختلاف 4. وأنا أحثّكم على اختبار أنفسكم. دعوا أحد الأصدقاء يصبّ البيبسي في كوب والكوكا كولا في كوب آخر وحاولوا التمييز بينهما. ولنقل إنكم نجحتم. تهانيّ. لنحاول الآن إجراء التجربة ثانية بشكل مختلف قليلاً. وهذه المرّة يعطيك مجري الاختبار ثلاثة أكواب، اثنان مملوءان بأحد المشروبين والثالث بالمشروب الآخر. يسمّى ذلك في عالم المرطّبات الاختبار الثلاثيّ. هذه المرّة لا أريد منكم تحديد أيّها كوكا كولا وأيها بيبسي. بل كل ما أريد منكم قوله أي من المشاريب الثلاثة مختلف عن الآخرين. ستجدوا أنّ هذه المهمّة صعبّة جدًّا. وإذا جرّب ألف شخص هذا الاختبار، لن يعرف الفرق أكثر من ثلثهم - وذلك ليس أفضل من المصادفة.

عندما سمعت بالاختبار الثلاثيّ لأول مرة، قرّرت تجربته على مجموعة من أصدقائي. فلم يقدّم أحد منهم إجابة صحيحة. وهؤلاء أشخاص متعلّمون، ومفكّرون، ومعظمهم من شاربي كوكا كولا المنتظمين، فلم يصدّقوا ما حدث. اتهموني بأنّني خدعتهم. ورأوا أنّه لا بدّ من وجود شيء ما بشأن المعبّئين المحليّين. وقالوا إنّني تلاعبت بترتيب الأكواب الثلاثة لزيادة الصعوبة عليهم. لم يشأ أي منهم الاعتراف بالحقيقة: إنّ معرفتهم بكوكا كولا ضحلة جدًّا.

بوجود مشروبي كولا، ما عليك سوى المقارنة بين الانطباعين الأولين. لكن عندما يكون أمامنا ثلاثة أكواب، علينا أن نتمكّن من وصف الكولا الأولى والثانية ونحتفظ بمذاقهما في ذاكرتنا، وأن نحوّل إحساساً عابراً نوعاً ما إلى شيء دائم - والقيام بذلك يتطلّب معرفة بمفردات المذاق واستيعابها. تستطيع هيلمن وسيفيل النجاح في الاختبار الثلاثيّ بتفوّق، لأنّ معرفتهما تمنح انطباعاتهما الأولى المرونة. لكنّ أصدقائي لم يكونوا محظوظين. ربما يشربون الكثير من الكولا لكنّهم لا يفكّرون بها كثيراً. إنّهم ليسوا خبراء في الكولا وإجبارهم على أن يكونوا كذلك - طلب الكثير منهم - يجعل ردود أفعالهم عديمة الجدوى.

أليس هذا ما حدث مع كينا؟

6. معاملة مؤسفة

بعد سنوات من الانطلاق والتوقّف، تمكّن كينا أخيراً من توقيع عقد مع كولومبيا ركوردز. فأنـزل أسطوانة تدعى "نيو ساكرد كاو" (بقرة جديدة مقدّسة). ثمّ قام بجولته الأولى في أربع عشرة مدينة في الغرب الأميركيّ والغرب الأوسط. كانت بداية متواضعة: كان يفتتح عرض فرقة أخرى ويغنّي لمدّة خمس وثلاثين دقيقة. بل إنّ كثيراً من المشاهدين لم يعرفوا أنّ اسمه موجود في البرنامج. لكن الحماسة دبّت فيهم عندما استمعوا إلى عزفه. كما أنّه صوّر إحدى أغانيه، ورشّحت للفوز بإحدى جوائز في إتش - 1. وبدأت المحطّات الإذاعيّة الجامعيّة تذيع أغنية "نيو ساكرد كاو" وتقدّم ترتيبها. وظهر عدّة مرّات في برامج المقابلات على التلفاز. لكنّ الجائزة الكبرى كانت تروغ منه. لم يقلع ألبومه الأول لأنّه لم يستطع التوصّل إلى إذاعة أغنية منفردة له في محطّات الإذاعة الأربعين الأولى.

كانت القصّة الغريبة نفسها. أحبّ الخبراء كينا. سمع كريغ كولمان شريطه التجريبيّ فاتصل به وقال، "أريد الاجتماع بك الآن". وسمع فرد دورست إحدى أغانيه على الهاتف وأعجب بها أيما إعجاب. واستدعاه بول ماغينس إلى أيرلندا. أحب كينا كل من لديه طريقة لتنظيم انطباعاته الأولى، والمفردات التي تلتقطها، والخبرة لفهمها، ولذلك في العالم الحقيقيّ أهميّة أكبر من النتائج المشكوك فيه لأبحاث التسويق. لكنّ عالم الإذاعات ليس ذوّاقة كعالم الطعام أو صانعي المفروشات في هيرمان ميلر. إنّهم يفضّلون نظاماً لا يستطيع أن يقيس ما يعد بقياسه.

يقول كينا، "أعتقد أنّهم لجؤوا إلى مجموعاتهم التوجيهيّة، وقالت هذه المجموعات، 'إنّها غير ناجحة تماماً'. وهم لا يريدون استثمار المال في شيء لا يعطي نتيجة طيّبة في الاختبار. لكنّ الموسيقى لا تسير على هذا النحو. إنّ هذه الموسيقى تتطلّب الإيمان. ولم يعد للإيمان علاقة بعالم أعمال الموسيقى. إنّه لأمر محبط ومنهك أيضاً. لا أستطيع النوم. فعقلي لا يهدأ البتّة. عليّ أن أغنّي، لا لشيء إلا للاستقبال الجميل الذي ألقاه من الأولاد والذي يجعلني أستيقظ في اليوم التالي لمواصلة الكفاح. الأولاد يأتون إليّ بعد العرض ويقولون 'إنّ المعاملة التي تلقاها من شركات الأسطوانات مؤسفة. لكنّنا هنا من أجلك، ونحن نوصل أخبارك إلى الجميع'".

6سبع ثوانٍ في برونكس:الفنّ الدقيق لقراءة ما يجول في العقل

البلوك 1100 من جادّة ويلر في حيّ ساوندفيو شارع ضيّق يضمّ منازل وشققاً متواضعة من دورين. ويوجد في أحد طرفيه صخب جادّة وستشستر، المنطقة التجاريّة الرئيسيّة في الحيّ، ومن هناك يمتد البلوك نحو مئتي ياردة، تحفّ به الأشجار وصفّان من السيّارات المتوقّفة. شُيدت مباني هذا الحيّ في أوائل القرن الفائت. ولكثير منها واجهة مزخرفة من الطوب الأحمر، وأربع أو خمس درجات تفضي إلى الباب الأماميّ. إنّه حيّ للطبقة الفقيرة والعاملة، وفي أواخر التسعينيّات، نشطت تجارة المخدّرات في المنطقة، لا سيّما في جادّة وستشستر وأحد الشوارع الذي يمتد إلى جادّة إلدر. وساوندفيو هو المكان الذي تتوجّه إليه إذا كنت مهاجراً في مدينة نيويورك، تتطلّع إلى العيش في مكان غير مكلف، وقريب من مترو الأنفاق، ولذلك اتجه أرمادو ديالو إلى جادّة ويلر.

ينحدر ديالو من غينيا. وفي سنة 1999، كان في الثانية والعشرين ويعمل بائعاً متجوًّلا في أسفل مانهاتن، حيث يبيع أشرطة الفيديو والجوارب والقفّازات على الرصيف على طول الشارع الرابع عشر. كان قصيراً ومتواضعاً، يبلغ طوله متراً وستة وستين سنتيمتراً ووزنه سبعين كيلوغراماً، وكان عنوان سكنه 1157 شارع ويلر في الطبقة الثانية من أحد مباني الشقق الضيّقة في الشارع. في مساء يوم 3 شباط/فبراير 1999، عاد ديالو إلى البيت قبيل منتصف الليل بقليل، وتحدّث إلى زملائه في الشقّة، ثمّ نزل الدرج ووقف عند أعلى الدرجات المفضية إلى المبنى، يتأمّل الليل. وبعد بضع دقائق، انعطفت مجموعة من رجال الشرطة بثياب مدنيّة ببطء على متن سيّارة فورد طوروس عاديّة. كانوا أربعة - جميعهم من البيض ويرتدون بنطلونات الجينز وكنزات صوفيّة وقبّعات بيسبول وسترات مضادّة للرصاص، وكلّهم يحملون مسدّسات للشرطة من عيار 9 مليمترات. كانوا ينتمون إلى ما يسمّى وحدة جرائم الشوارع، وهي قسم خاصّ في دائرة شرطة نيويورك مخصّصة للقيام بأعمال الدوريّة في المناطق "الساخنة" للجريمة في أفقر أحياء المدينة. كان يقود سيّارة الطوروس كن بوس. وهو في السابعة والعشرين. وإلى جانبه شون كارول، في الخامسة والثلاثين، وفي المقعد الخلفيّ إدوارد ماكملون، في السادسة والعشرين، وريتشارد مورفي، في السادسة والعشرين.

كان كارول أوّل من رأى ديالو. "توقّفوا، توقّفوا"، قال للآخرين في السيّارة. "ما الذي يفعله ذاك الرجل هناك"؟ زعم كارول لاحقاً أنّه راودته فكرتان. إحداهما أنّ ديالو قد يكون الرقيب لسارق بالقوّة - أي سارق يدّعي أنّه زائر ويدخل شقق الناس عنوة. والأخرى أنّ أوصاف ديالو تتوافق مع مغتصب متمرّس كان نشيطاً في الحيّ قبل نحو عام. يذكر كارول "أنّه كان واقفاً هناك. كان واقفاً على الدرج وينظر إلى أعلى وأسفل، يقدّم رأسه إلى الأمام ثمّ يسنده إلى الحائط. وخلال ثوانٍ، كان يكرّر الأمر نفسه، ينظر إلى الأسفل وإلى يمينه. ويبدو أنّه تراجع إلى مدخل المبنى عندما اقتربنا، كأنّه لم يرد أن يراه أحد. ثمّ مررنا بجانبه، وكنت أنظر إليه وأحاول أن أتبيّن ما الذي يجري. ما الذي يرمي إليه هذا الرجل"؟

أوقف بوس السيّارة، وأرجعها إلى الوراء إلى أن أصبحت مقابل 1157 شارع ويلر. كان ديالو لا يزال هناك، وهو ما قال كارول لاحقاً أنّه "أدهشه". "كنت على حقّ، لا بدّ أنّ هناك شيئاً ما". ترجّل كارول وماكملون من السيّارة. صاح ماكملون حاملاً شارته، "الشرطة". "أيمكننا أن نتبادل الحديث"؟ لم يجب ديالو. وتبيّن لاحقاً أنّ ديالو يعاني من التأتأة، لذا ربما حاول أن يقول شيئاً ولم يستطع. كما أنّه لم يكن يتحدّث الإنكليزيّة بطلاقة، وأشيع أيضاً بأنّ مجموعة من المسلّحين سرقت أحد زملائه مؤخّرا، لذا ربّما كان خائفاً: فهو خارج منزله في حيّ فقير بعد منتصف الليل، فيما يتقدّم نحوه رجلان ضخمان يعتمران قبّعة بيسبول، وصدراهما منتفخان بسترة مضادّة للرصاص. تراجع

ديالو نحو الباب الداخليّ وأمسك بمقبض الباب بيسراه، فيما أدار جسمه جانبيًّا، كما شهد الشرطيّان، ودسّ يده الأخرى في جيبه. صاح كارول، "أبرز يديك"! ثم صاح ماكملون ثانية: "أخرج يديك من جيببك. لا ترغمني على قتلك"! لكنّ ديالو ازداد اضطراباً، وبدأ كارول يتوتّر أيضاً، إذ بدا له أنّ ديالو يدير جسمه جانبيًّا لأنّه يريد أن يخفي ما كان يفعله بيده اليمنى.

يذكر كارول قائلاً، "ربما ارتقينا أعلى الدرجات عند مدخل المبنى للوصول إليه قبل أن يدخل عبر الباب. استدار ذلك الشخص ونظر إلينا. وكانت يده لا تزال على مقبض الباب. وبدأ يرفع شيئاً أسود من جانبه الأيمن. وعندما رفعه، لم أستطع أن أرى سوى أعلاه - وبدا كأنّه مسدّس أسود. وأملت عليّ خبرتي السابقة، وتدريبي، وأعمال التوقيف السابقة التي قمت بها، أنّ هذا الشخص يحاول أن يشهر مسدسًّا".

صاح كارول، "مسدّس، إنّه يحمل مسدًّسا"!

لم يتوقّف ديالو. وتابع استلال شيء من جيبه، وبدأ الآن يرفع ذلك الشيء الأسود في اتجاه رجال الشرطة. أطلق كارول الرصاص. وقفز ماكملون غريزيًّا إلى الخلف عن الدرج وسقط على ظهره، وأطلق الرصاص في أثناء ذلك. وعندما ارتدت الرصاصات عن المدخل، افترض كارول أنّها صادرة من مسدّس ديالو، وعندما شاهد ماكملون طائراً في الهواء إلى الخلف، افترض أنّه أصيب برصاص ديالو، لذا واصل إطلاق النار، مصوًّبا، كما تعلّم، على الصدر. وكانت قطع الإسمنت وشظايا الخشب تتطاير في كل اتجاه، وتكهرب الجوّ بومضات فوّهات المسدّسات وشرر الرصاص.

في هذه الأثناء، خرج بوس ومورفي من السيّارة وركضا نحو المبنى. وقد شهد بوس لاحقاً عندما قدّم رجال الشرطة الأربعة إلى المحاكمة بتهمة القتل من الدرجة الأولى والجريمة من الدرجة الثانية، "شاهدت إد ماكملون. كان على الجانب الأيسر من مدخل المبنى وقد طار عن تلك الدرجة إلى الأسفل. وفي الوقت نفسه، كان شون كارول ينزل عند الجانب الأيمن من الدرج. كان الجوّ محموماً. وكان يركض نحو أسفل الدرج. ويقوم بما يسعه للابتعاد عن تلك الدرجات. وكان إد على الأرض. ولا تزال الطلقات تنطلق. كنت أركض وأتحرّك. وكان إد مصاباً. هذا كلّ ما استطعت أن أراه. كان إد يطلق الرصاص من مسدّسه، وشون يطلق الرصاص على مدخل المبنى... ثمّ رأيت السيّد ديالو. كان في مؤخّر المدخل عند الجدار الخلفيّ، حيث يوجد الباب الداخليّ. كان مائلاً إلى جانب ذلك الباب، ورابضاً على الأرض. كان رابضاً ويده مرفوعة وشاهدت مسدًّسا. وقلت، 'يا إلهي، سأموت'. أطلقت الرصاص من مسدّسي. أطلقت الرصاص فيما كنت أتراجع إلى الوراء ثمّ قفزت إلى اليسار. وابتعدت عن خطّ النار... كانت قدماه منثنيتين وظهره مستقيماً. وبدا كأنّه يحاول التصويب على هدف صغير. بدا كأنّه اتخذ وضعية قتالية، وهي الوضعية التي تعلّمتها في كليّة الشرطة".

في تلك اللحظة، تدخّل المدّعي العام الذي يستجوب بوس: "وكيف كانت يده"؟

"كانت ظاهرة".

"ممدودة إلى الأمام"؟

ممدودة إلى الأمام".

ورأيت في يده شيئاً. هل ذلك صحيح"؟

"نعم، اعتقدت بأنّني رأيت مسدًّسا في يده... وكان ما شاهدته مسدًّسا كاملاً. مسدًّسا مستقيماً في يده... وبدا

لي في ذلك الجزء من الثانية، بعد كل تلك الطلقات من حولي ودخان المسدّسات، وسقوط إد على الأرض، وبأنّه يحمل مسدًّسا في يده وأنّه أطلق الرصاص على إد، أنّني سأكون التالي".

أطلق كل من كارول وماكملون ستّ عشرة طلقة: مخزناً كاملاً. وأطلق بوس خمس طلقات. وأطلق مورفي أربع طلقات. وساد صمت. ارتقوا الدرج شاهرين المسدّسات واقتربوا من ديالو. قال بوس لاحقاً، "شاهدت يده اليمنى. كانت بعيدة عن جسده. كانت راحة يده منبسطة. ويوجد فيها محفظة بدلاً من المسدّس... قلت، 'أين المسدّس اللعين'"؟

ركض بوس نحو جادّة وستشستر لأنّه تاه وسط الصراخ وإطلاق النار عن مكان وجودهم. وعندما وصلت سيّارات الإسعاف لاحقاً، كان منذهلاً جدًّا، بحيث إنّه لم يستطع الكلام.

جلس كارول على الدرج، إلى جانب جثّة ديالو التي نخرها الرصاص، وبدأ يبكي.

1. أخطاؤهم القاتلة

لعل أشكال المعرفة الأسرع الأكثر شيوعاً - والأكثر أهميّة - هي الأحكام التي نصدرها على الناس والانطباعات التي نشكّلها عنهم. فكلّما كنّا أمام أحدهم، نخرج بسيل دائم من التوقّعات والاستنتاجات عمّا يفكّر فيه ويشعر به ذلك الشخص. عندما يقول أحدهم، "أحبّك"، ننظر في عيني ذلك الشخص للحكم على صدقه. وعندما نلتقي بشخص جديد علينا، غالباً ما نلتقط الإشارات الدقيقة، بحيث يمكننا أن نقول لاحقاً، على الرغم من أنّه تحدّث بطريقة عاديّة وودودة، "لا أعتقد أنّه أعجب بي"، أو "لا أعتقد بأنّها سعيدة جدًّا". إنّنا نميّز بسهولة بين التعابير الوجهيّة المعقّدة. فإذا ما رأيتني أبتسم، على سبيل المثال، وعيناي تتلألآن، قد تقول إنّني مستمتع. لكن إذا ما رأيتني أهزّ برأسي وأبتسم ابتسامة مفرطة، وزاويتا شفتيّ مشدودتان، قد تعتقد أنّني مغتاظ وأردّ بطريقة ساخرة. وإذا ما نظرت إلى عينيّ أحدهم، وابتسمت، ثمّ نظرت إلى أسفل وأشحت بنظري، قد تعتقد أنّني أستخفّ به. وإذا ما تابعت ملاحظتك بابتسامة سريعة ثمّ هززت رأسي أو أملته إلى الجانبين، قد تستنتج أنّني قلت للتوّ شيئاً قاسياً وأردت أن أخفّف من حدّته. لن تحتاج إلى سماع أي شيء أقوله لكي تتوصّل إلى ذلك الاستنتاج. قد تتوصّل إليه في طرفة عين. فإذا أردت أن تقترب من طفل عمره سنة واحدة جالس على الأرض وهو يلعب وقمت بشيء محيّر، مثل التقاط يديه بيديك، سينظر الطفل إلى عينيك على الفور. لماذا؟ لأنّ ما فعلته يحتاج إلى تفسير، والطفل يعرف أنّ بوسعه الحصول على إجابة في وجهك. وهذه الممارسة لاستنتاج دوافع الآخرين ونواياهم هي بمثابة تشريح دقيق تقليديّ. إنّها تهدف إلى التقاط تلميحات دقيقة لقراءة ما يجول في ذهن أحدهم - وليس هناك دافع أساسيّ وتلقائيّ آخر نبرع فيه ونحسنه في معظم الأحيان بدون جهد. لكن في الساعات الأولى من 4 شباط/فبراير 1999، فشل رجال الشرطة الأربعة الذين يجوبون جادّة ويلر في هذه المهمّة الأساسيّة. ولم يقرؤوا ما يجول في عقل ديالو.

أولاً، رأى شون كارول ديالو وقال للآخرين في السيّارة، "ما الذي يفعله هذا الرجل هناك"؟ كان الجواب أنّ ديالو يريد تنفّس بعض الهواء الطلق. لكنّ كارول تفرّس فيه وقرّر في تلك اللحظة أنّه يبدو مريباً. كان ذلك الخطأ الأول. ثمّ أرجعوا السيّارة إلى الوراء، ولم يتحرّك ديالو. وقال كارول لاحقا إنّ ذلك "أدهشه": ما أوقح هذا الرجل الذي لم يهرب عند رؤية الشرطة؟ لم يكن ديالو وقحاً. بل كان فضوليًّا. وتلك الغلطة الثانية. ثمّ ترجّل كارول ومورفي وتقدّما نحو الدرج وراقباه وهو يميل جانباً قليلاً ويتحسّس جيبه. في ذلك الجزء من الثانية، قرّرا أنّه خطير. لكنّه لم يكن كذلك. كان خائفاً. وتلك الغلطة الثالثة. في العادة لا نواجه أي صعوبة في التمييز، بطرفة عين، بين من يثير

الريبة ومن لا يثيرها، بين الوقح والفضولي، وبين الخائف والخطير؛ ويستطيع كل من يمشي في أحد شوارع المدينة ليلاً أن يجري مثل هذا النوع من الحسابات باستمرار. ومع ذلك هجرت هذه القدرة البشريّة الأساسيّة رجال الشرطة في تلك الليلة لسبب من الأسباب. لماذا؟

لم تكن هذه الأنواع من الأخطاء أحداثاً شاذّة. فأخطاء قراءة ما يجول في العقل تحدث لنا جميعاً. وهي موجودة في جذور الكثير من المحاجّات، والاختلافات، وسوء الفهم، والمشاعر المجروحة. مع ذلك، نظراً لأنّ هذه الإخفاقات فوريّة جدًّا وغامضة جدًّا، فإنّنا لا نعرف كيف نفهمها. ففي الأسابيع والأشهر التي أعقبت إطلاق النار على ديالو، على سبيل المثال، تردّدت المحاجّة بشأن ما حدث في تلك الليلة بين طرفين. كان هناك من قالوا إنّه حادث رهيب وناتج عن أنّ على رجال الشرطة في بعض الأحيان اتخاذ قرارات حياة أو موت في ظروف من عدم اليقين. هذا ما توصّلت إليه هيئة المحلّفين في قضيّة ديالو، وبرّئ بوس وكارول وماكملون ومورفي من تهم القتل. وفي الجانب الآخر هناك من رأى في ما حدث حالة واضحة وصريحة من حالات العنصريّة. فحدثت احتجاجات ومظاهرات في كل أنحاء المدينة. واعتُبر ديالو شهيداً. وأعيدت تسمية جادّة ويلر باسم أمادو ديالو. وكتب بروس سبرنغستين وغنّى أغنية تكريماً له بعنوان "إحدى وأربعين طلقة"، حيث يردّد الكوروس "يمكن أن تُقتل لأنّك تعيش في جلدك الأميركيّ".

لكن ليس هناك ما يقنع في أي من هذين التفسيرين. فلم يكن هناك دليل على أنّ رجال الشرطة الأربعة المتورّطين في قضيّة ديالو كانوا أشراراً أو عنصريّين، أو أنّهم يريدون النيل من ديالو. بالمقابل، من الخطأ تسمية إطلاق النار حادثة بسيطة لأنّ ذلك ليس مثاليًّا في عمل الشرطة. فقد أصدر رجال الشرطة سلسلة من الأحكام الحرجة الخاطئة، بدءاً بافتراض أنّ رجلاً يتنفّس بعض الهواء الطلق خارج منزله مجرم محتمل.

بعبارة أخرى، تقع حادثة إطلاق النار على ديالو في المنطقة الرماديّة، في المنطقة الوسطى بين المتعمّدة والعرَضيّة. وتكون أخطاء قراءة ما يجول في العقل كذلك في بعض الأحيان. فهي ليست واضحة بقدر التحليلات الأخرى في المعرفة السريعة. إنّها دقيقة ومعقّدة وتشيع شيوعاً مدهشاً، وما حدث في جادّة ويلر مثال قويّ على كيفيّة عمل قراءة العقل - وكيف يمكن أن ينحرف انحرافاً رهيباً في بعض الأحيان.

2. نظريّة قراءة ما يجول في العقل

يأتي جانب كبير من إدراكنا لما يجول في العقل من عالمين كبيرين، أستاذ وتلميذه: سلفان طومكنز وبول إيكمان. كان طومكنز الأستاذ. وقد وُلد في فيلادلفيا في بداية القرن العشرين، لأب روسيّ يعمل طبيب أسنان. كان قصيراً وذا كرش كبير، وكان شعره أبيض، ونظارته سوداء كبيرة ذات إطار بلاستيكيّ أسود. كان يعلّم علم النفس في جامعة برنستون وروتجرز، وهو مؤلّف كتاب "التصنّع والخيال والوعي"، وهو عمل ضخم في أربعة أجزاء وكثيف جدًّا بحيث انقسم قرّاؤه بين من فهمه واعتقد أنّه ألمعيّ، ومن لم يفهمه واعتقد أنّه ألمعيّ. وكان متحدّثًا أسطوريًّا. ففي نهاية إحدى حفلات الكوكتيل، جلس حشد من الأشخاص عند قدمي طومكنز، وقال أحدهم، "سؤال آخر"، وبقي الجميع مدّة ساعة ونصف فيما تحدّث طومكنز مثلاً عن الكتب الفكاهيّة وكوميديا الموقف التلفزيونيّة، وبيولوجيا المشاعر، ومشكلته مع كنت، وتحمّسه لآخر ابتكارات الأنظمة الغذائيّة لتخفيف الوزن - وكل ذلك في حديث مطوّل واحد وموزون.

في أثناء الكساد، عندما كان يعدّ أطروحة الدكتوراه في هارفرد، اشتغل بالمراهنة في سباق الجياد، كان ناجحاً

جدّا بحيث أنّه عاش حياة مسرفة في الجانب الأعلى من مانهاتن. وفي المضمار، حيث يجلس في المدرّجات ساعات وهو يحدّق في الجياد من خلال منظاره، كان معروفاً باسم "البروفسور". ويذكر إيكمان، "كان لديّ نظام للتوقع بأداء حصان ما، استناداً إلى أي جواد يقف إلى أحد جانبيه، واستناداً على المعرفة العاطفيّة بينهما. فإذا فقد حصان فرساً في سنته الأولى أو الثانية، فسيفشل فشلاً ذريعاً إذا توجّه نحو البوّابة وإلى جانبه فرس (أو شيء من ذلك القبيل - لا أحد يعرف على وجه التحديد).

يؤمن طومكنز بأنّ الوجوه - حتى وجوه الجياد - تحمل ملامح تدلّ على المشاعر والدوافع الداخليّة. ويقال إنّه كان يدخل مكتب البريد ويتوجّه إلى ملصقات الأشخاص المطلوبين، ويقول بالنظر إلى لقطات الوجوه ما هي الجرائم التي ارتكبها الفارّون المختلفون. ويذكر ابنه مارك "أنّه كان يشاهد برنامج 'قول الحقيقة' وينتقي دون أن يخطئ الأشخاص الذين يكذبون. بل إنّه كتب إلى المنتج ذات مرّة وأخبره أن الأمر سهل جدًّا، فدعاه الرجل إلى المجيء إلى نيويورك والوقوف في الكواليس وعرض مهاراته". وتذكر فيرجينيا ديموس، وهي تدرّس علم النفس في جامعة هارفرد، حوارات طويلة مع طومكنز في أثناء المؤتمر الوطنيّ للحزب الديمقراطيّ في سنة 1988. "كنا نجلس ونتحدّث على الهاتف، وكان يخفّض الصوت مثلاً في أثناء تحدّث جاكسون إلى مايكل دوكاكيس. فيقرأ الوجوه ويقدّم توقّعاته عمّا يمكن أن يحدث. لقد كان عميق التفكير".

التقى بول إيكمان بطومكنز لأول مرة في أوائل الستينيّات. وكان إيكمان في ذلك الوقت عالم نفس صغير أنهى للتوّ دراساته العليا، وكان مهتمًّا بدراسة الوجوه. وتساءل هل توجد مجموعة من القواعد الشائعة المقرّرة التي تحكم على التعابير الوجهيّة التي يُظهرها البشر؟ فقال سلفان طومكنز إنّها موجودة، لكنّ معظم علماء النفس قالوا بعدم وجودها. وكان الشائع في ذلك الوقت أنّ التعابير الوجهيّة تحدّدها الثقافة - أي أنّنا نستخدمها وفقاً لمجموعة من الاصطلاحات الاجتماعيّة المتعلّمة. لم يكن إيكمان يعرف أيّ رأي منهما هو الصحيح، لذا لكي يتمكّن من التقرير سافر إلى اليابان والبرازيل والأرجنتين - بل إلى قبائل نائية في غابات الشرق الأقصى - حاملاً صوراً فوتوغرافيّة لمجموعة من الوجوه المتميّزة. ودهش عندما وجد أنّ الناس اتّفقوا حيثما ذهب على معنى تعابير الوجوه. وأدرك أنّ طومكنز مُحِقّ.

زار طومكنز إيكمان، بعد وقت غير بعيد، في مختبره بسان فرانسيسكو. وكان إيكمان قد شاهد مئة ألف قدم من الأفلام التي التقطها عالم الفيروسات كارلتون جادوسك في الغابات النائية ببابوا نيو غينيا. بعض الأفلام كانت عن قبيلة تدعى ساوث فور، وهي شعب مسالم وودود. والباقي عن قبيلة كوكوكوكو، وهي معادية وفيها طقس جنسيّ مثليّ حيث على الأولاد قبل سنّ البلوغ الخدمة كغلمان جنس لدى الرجال الكبار في القبيلة. أمضى إيكمان ومساعده، والاس فريزن، ستة أشهر في فرز الأفلام وقصّ المشاهد الدخيلة، مركّزين على اللقطات القريبة لوجوه رجال القبيلة لمقارنة التعابير الوجهيّة للمجموعتين.

انتظر طومكنز في الخلف فيما يعدّ إيكمان آلة العرض. لم يبلّغ بشيء عن القبائل المعنيّة؛ وقد حرّرت كل الأطر التي يمكن أن تحدّدها. نظر طومكنز من خلال نظّارته مركّزًا على المشاهد. وفي نهاية الفليم اقترب من الشاشة وأشار إلى وجوه قبيلة ساوث فور. قال، "هؤلاء قوم لطفاء ومتسامحون ومسالمون جدًّا. ثم أشار إلى وجوه الكوكوكوكو وقال، "هذه المجموعة الأخرى عنيفة وثمّة أدلّة كثيرة توحي بالجنسيّة المثليّة". وحتى اليوم، بعد مرور أكثر من ثلث قرن، لا يستطيع إيكمان تجاوز ما فعله طومكنز. يتذكّر إيكمان، "يا إلهي، إنّني أذكر بوضوح سؤالي له، 'سلفان قل لي بربّك كيف تقوم بذلك'؟ فتوجّه إلى الشاشة فيما كنّا نعيد الفيلم إلى الوراء بسرعة بطيئة، وأشار إلى انتفاخات وانكماشات محدّدة في الوجوه استخدمها لإصدار حكمه. عندئذ أدركت أنّ عليّ أن 'أفرغ الوجه'.

لقد كان ذلك منجماً من المعلومات التي يتجاهلها الجميع. وكان بوسع هذا الرجل رؤيتها، وإذا كان بوسعه أن يراها، فربما يستطيع الجميع ذلك".

قرّر إيكمان وفريزن عندئذٍ وضع تصنيف للتعابير الوجهيّة. فراجعا الكتب الدراسيّة الطبيّة التي تشير إلى عضلات الوجه وحدّدا كل حركة وجهيّة متميّزة يمكن أن يرسمها الوجه. وكان هناك ثلاث وأربعون حركة منها، أسماها إيكمان وفريزن وحدات فعل. ثمّ جلس أحدهما في مقابل الآخر، وبدأا يراجعان كل وحدة فعل بدورها، بتحديد العضلة أولاً في عقلهما ثمّ التركيز لعزلها، ومراقبة أحدهما الآخر فيما يقومان بذلك، والتدقيق في حركاتهما بالمرآة، وتدوين الملاحظات عن كيفيّة تغيّر التغضّنات في وجهيهما عند تحريك كل عضلة، وتصوير الحركة من أجل سجلاتهما. وعندما كانا يعجزان أحياناً عن القيام بحركة معيّنة، كانا يتوجّهان إلى دائرة التشريح بجامعة كاليفورنيا سان فرانسيسكو المجاورة لهما، حيث يخزهما جرّاح يعرفانه بإبرة فيثير العضلة الممتنعة عن الحركة. ويتذكّر إيكمان "بأنّ ذلك لم يكن ممتعاً على الإطلاق".

وعندما تمّ إتقان كل من وحدات الفعل، بدأ إيكمان وفريزن يجمعان بين وحدات الفعل، فيضعان حركة فوق الأخرى. واستغرقت العمليّة بأكملها سبع سنوات. يقول إيكمان، "يوجد ثلاثمئة ائتلاف من عضلتين. ورفعنا الائتلافات حتى خمس عضلات، وهو ما يزيد على عشرة آلاف تشكيل وجهيّ". ولا تعني معظم هذه التعابير الوجهيّة العشرة آلاف شيئاً بالطبع. وهي نوع من التعابير التي لا معنى التي يصنعها الأطفال. لكن بالعمل على ائتلاف كل وحدة فعل، حدّد إيكمان وفريزن نحو ثلاثة آلاف ائتلاف يمكن أن تعني شيئاً، إلى أن فهرسا التعابير الوجهيّة البشريّة الأساسيّة وعروض المشاعر.

بول إيكمان في الستينيّات من العمر. وهو حليق الرأس، ذو عينين متقاربتين، وحاجبين كثيفين بارزين، وعلى الرغم من أنّه متوسّط البنية، فإنّه يبدو أكبر حجماً بكثير: هناك شيء عنيد وجوهريّ في سلوكه. لقد نشأ في نيوارك، نيو جيرسي، وهو ابن طبيب أطفال، التحق بجامعة شيكاغو في الخامسة عشرة من عمره. يتحدّث على مهل، ويتوقّف قليلاً قبل أن يضحك، كأنّه ينتظر الإذن. وهو من النوع الذي يعدّ لوائح ويرقّم مقولاته. وتتميّز كتاباته العلميّة بمنطق مرتّب؛ وفي نهاية مقالات إيكمان، يتمّ جمع كل اعتراض شارد ومشكلة وفهرستها. ومنذ أواسط الستينيّات وهو يعمل في مبنى فيكتوريّ متصدّع بجامعة كاليفورنيا بسان فرانسيسكو، حيث يشغل منصب الأستاذيّة. عندما التقيت إيكمان، جلس في مكتبه وبدأ يتحدّث عن تشكيلات وحدات الفعل التي تعلّمها قبل وقت طويل. مال إلى الأمام قليلاً واضعاً يديه على ركبتيه. وعلى الجدار خلفه توجد صور فوتوغرافيّة لبطليه، طومكنز وتشارلز داروين. بدأ بالقول، "يستطيع الجميع أداء وحدة الفعل الرابعة". وخفّض حاجبه. "ويستطيع الجميع تقريباً أداء وحدة الفعل التاسعة". وغضّن أنفه. "ويستطيع الجميع أداء الخامسة". ورفع جفنه العلويّ.

كنت أحاول تقليده، فنظر إليّ وقال، "وحدة الفعل الخامسة لديك جيّدة جدًّا. كلّما كانت العينان غائرتين، ازدادت صعوبة رؤية الوحدة الخامسة. وهناك السابعة". ونظر بعينيه جانبيًّا. "الثانية عشرة"، وابتسم. ثمّ رفع القسمين الداخليّين من حاجبيه. "تلك وحدة الفعل الأولى - الحزن واللوعة". ثم النصف الخارجيّ من حاجبيه، "تلك وحدة الفعل الثانية. إنّها صعبة جدًّا، لكنّها عديمة الجدوى. وهي ليست جزءاً من أي شيء باستثناء مسرح الكابوكي. الوحدة الثالثة والعشرون هي وحدة الفعل المفضّلة لديّ. إنّها عبارة عن تضييق الهامش الأحمر للشفتين. وتدلّ على الغضب. ومن الصعب جدًّا القيام بها بشكل إراديّ". ضيّق شفتيه. "وتحريك أذن واحدة كل مرّة من أصعب الحركات. عليّ التركيز حقًّا. إنّها تستهلك كل ما لديّ". وضحك. "وهذه حركة تريدني ابنتي أن أفعلها دائماً أمام رفيقاتها". وحرّك أذنه اليسرى ثمّ اليمنى. لا يبدو أنّ لإيكمان وجهاً معبّرا جدًّا. فلديه أسلوب المحلّل النفسيّ، المراقب وغير

العاطفيّ، وقدرته على تغيير وجهه بسهولة وسرعة مدهشة. وتابع، "هناك واحدة لا أستطيع عملها". إنّها وحدة الفعل التاسعة والثلاثين. ومن حسن الحظّ أن أحد طلاّبي في برنامج ما بعد الدكتوراه يستطيع ذلك. وحدة الفعل الثامنة والثلاثون هي توسيع المنخرين. والوحدة التاسعة والثلاثين هي عكسها تماماً. إنّها العضلة التي تدفعهما إلى أسفل. "التاسعة والثلاثون لديك رائعة. إنّها من أفضل ما رأيت. وهي وراثيّة. يجب أن يكون هناك أعضاء أخرى في أسرتك لديهم هذه الموهبة غير المعروفة حتى الآن. وأنت تمتلكها". ضحك ثانية. "أنت في وضع يمكّنك من عرضها على الناس. يجب أن تجرّب ذلك في بارات العازبين"!

ثم بدأ إيكمان بوضع وحدة فعل فوق الأخرى لتشكيل مزيد من التعابير الوجهيّة المعقّدة التي نعرفها على العموم بالمشاعر. الفرح على سبيل المثال هو وحدة الفعل السادسة والثانية عشرة - تقليص العضلات التي ترفع الوجنتين بالائتلاف مع رفع زاويتي الشفتين. الخوف هو وحدة الفعل الأولى والثانية والرابعة، أو بشكل أكمل الأولى والثانية والرابعة والعشرين، مع وحدتي الفعل الخامسة والعشرين والسادسة والعشرين أو السابعة والعشرين. أي: رافعة الحاجب من الداخل، زائد رافعة الحاجب من الخارج، زائد خافضة الحاجب، زائد رافعة الجفن الأعلى، زائد العضلة الباسطة للشفتين، زائد العضلة التي تخفض الفكّ. الاشمئزاز؟ إنّها وحدة الفعل التاسعة في الغالب، تغضين الأنف، لكن قد تكون العاشرة، وفي كلا الحالين يمكن جمعها مع وحدة الفعل الخامسة عشرة أو السادسة عشرة أو السابعة عشرة.

جمع إيكمان وفريزن في النهاية كل هذه الائتلافات - وقواعد قراءتها وتفسيرها - في نظام ترميز الأفعال الوجهيّة، ودوّناها في وثيقة من خمسمئة صفحة. وهو عمل شاق جدًّا ومليء بالتفاصيل مثل الحركات المحتملة للشفتين (إطالة، تقصير، تضييق، توسيع، تسطيح، إبراز، زمّ، مدّ)؛ والتغييرات الأربعة المختلفة للجلد بين العينين والوجنتين (الانتفاخات، والتكيّسات، والجيوب، والخطوط)؛ والتمييز الحاسم بين الأخاديد تحت الحجاجيّة والأخدود الأنفيّ الشفهيّ. وقد تعاون جون غوتمان، الذي تحدّث عن بحثه عن الزواج في الفصل الأول، مع إيكمان لمدّة سنوات واستخدم مبادئ نظام ترميز الأفعال الوجهيّة في تحليل الحالات العاطفيّة للزوجين. واستخدم باحثون آخرون نظام إيكمان لدراسة كل شيء من الشيزوفرينيا (انفصام الشخصيّة) إلى مرض القلب؛ واستخدمها محرّكو الرسوم بالحاسوب في بكسار (توي ستوري) ودريم ووركس (شرك Shrek). يلزم أسبوعان لإتقان نظام ترميز الأفعال الوجهيّة تماماً، وثمّة خمسمئة شخص معتمد في كل أنحاء العالم لاستخدامه. لكن الذين يتقنونه يكتسبون مستوى غير عاديّ من المعرفة بالرسائل التي نرسلها بعضنا إلى بعض عندما ينظر بعضنا في عيون بعض.

ذكر إيكمان رؤيته بيل كلينتون أول مرّة في الانتخابات التمهيديّة الديمقراطيّة في العام 1992. قال إيكمان، "كنت أراقب تعابيره الوجهيّة، وقلت لزوجتي، 'هذا رجل يريد أن يلتقط ويده في وعاء الحلوى، وأن نحبّه على أي حال. كان لديه هذا التعبير الذي يفضّله. إنّه تلك اليد في وعاء الحلوى، أحبّيني يا أمّي لأنّني شقيّ. إنّها وحدة الفعل الثانية عشرة، والخامسة عشرة، والسابعة عشرة، والرابعة والعشرين مع إدارة العينين". وتوقّف إيكمان قليلاً، ثم أعاد تشكيل ذلك التسلسل من التعابير على وجهه. ابتسم ابتسامة تقليديّة، وهي وحدة الفعل الثانية عشرة، ثمّ شدّ زاويتي شفتيه إلى أسفل بالعضلة المثلثيّة، وحدة الفعل الخامسة عشرة. وأرخى عضلة ذقنه، حركة الفعل السابعة عشرة، وهي ترفع الذقن قليلاً، ثمّ ضغط قليلاً على شفتيه معاً في حركة الفعل الرابعة والعشرين، وأخيراً، أدار عينيه - وبدا كأنّ سليك ويلي نفسه ظهر فجأة في الغرفة.

"كنت أعرف واحداً ممن كانوا في عداد موظّفي الاتصالات لدى كلينتون. لذا اتصلت به. قلت، 'يوجد لدى كلينتون تلك الطريقة بإدارة عينيه إلى جانب تعبير معيّن ينقل معنى 'أنا شرير'. ولا أعتقد أنّ ذلك أمر حسن. يمكنني

أن أعلمه كيف يقلع عن ذلك في ساعتين أو ثلاث. فقال، ’لا يمكننا المخاطرة بحيث يقولون إنّه يرى خبيراً في الكذب‘". انخفض صوت إيكمان تدريجيًّا. كان من الواضح أنّه أحبّ كلينتون ويريد أن يعني تعبير كلينتون حركة وجهيّة لا معنى لها. وتابع إيكمان، "أعتقد للأسف أنّه أراد أن يُمسك به - وقد أمسك به".

3. الوجه العاري

ما يقوله إيكمان هو أنّ الوجه مصدر هائل للمعلومات عن المشاعر. بل إنّه يقدّم زعماً أكثر جرأة - زعم مركزيّ لفهم كيفيّة عمل العقل - وهو أنّ المعلومات التي تظهر على وجهنا ليست مجرّد إشارة إلى ما يجري داخل العقل. بل هو ما يجري داخل عقلنا إلى حدٍّ ما.

جاءت بدايات هذه المعرفة عندما كان إيكمان وفريزن جالسان أحدهما أمام الآخر، ويعملان على تعابير الغضب والكرب. ويقول فريزن، "مضت أسابيع قبل أن يعترف أحدنا للآخر بشعور رهيب بعد جلسة من رسم تلك الوجوه طوال اليوم. ثمّ أدرك الآخر أنّه يشعر باستياء أيضاً، لذا بدأنا نتابع الأمر". بعد ذلك بدأا يراقبان جسديهما في أثناء حركات وجهيّة معيّنة. "لنقل أنّك تقوم بوحدة الفعل الأولى رافعاً حاجبيك من الداخل، والسادسة رافعاً وجنتيك، والخامسة عشرة خافضاً زاوية الشفتين"، قال إيكمان ثم أجرى الحركات الثلاث معاً. "اكتشفنا أنّ التعبير لوحده كافٍ لإحداث تغييرات ملحوظة في الجهاز العصبيّ المستقلّ. وقد ذُهلنا عندما حدث ذلك لأول مرّة. لم نكن نتوقّعه على الإطلاق. وحدث ذلك عند كلينا. كنّا نولّد الحزن واللوعة. فعندما كنت أخفّض حاجبيّ، وهي وحدة الفعل الرابعة، وأرفع الجفن الأعلى، الخامسة، وأضيّق الجفون، السابعة، وأضغط على الشفتين معاً، الرابعة والعشرون، كنت أولّد الشعور بالغضب. فيرتفع نبض قلبي عشر أو اثني عشر ضربة. وترتفع حرارة يديّ. وعندما أفعل ذلك، لا أستطيع الفكاك من النظام، إنّه كريه، كريه جدًّا".

قرّر إيكمان وفريزن وزميل آخر، روبرت لفنسون (تعاون لمدّة سنوات مع جون غوتمان؛ علم النفس عالم صغير) محاولة توثيق هذا التأثير. جمعوا مجموعة من المتطوّعين وربطوهم بأجهزة مراقبة تقيس سرعة قلبهم ودرجة حرارة أجسامهم - وهي الإشارات النفسيّة لمثل هذه المشاعر، مثل الغضب والحزن والخوف. وطُلب من نصف المتطوّعين محاولة تذكّر تجربة مكربة وإعادة معايشتها. وعُرض على النصف الآخر كيفيّة رسم تعابير مشاعر الكرب، مثل الغضب والحزن والخوف، على وجوههم. وأظهرت المجموعة الأخرى، الأشخاص الذين يمثّلون، الردود النفسيّة نفسها، نفس ارتفاع نبض القلب ودرجة حرارة الجسم، مثل المجموعة الأولى.

بعد بضع سنوات، أجرى فريق من علماء النفس الألمان دراسة مماثلة. جعلوا مجموعة من الأشخاص يشاهدون أفلام الرسوم المتحرّكة، وهم يحملون قلماً بين شفاههم - وهو عمل يحول دون تقليص عضلتي الابتسام الكبريين - أو حمل قلم بين أسنانهم، وهو ما يحدث تأثيراً معاكساً ويجبرهم على الابتسام. وجد الأشخاص الذين يحملون الأقلام بين أسنانهم أنّ الرسوم المتحرّكة أكثر فكاهة. قد يكون من الصعب تصديق هذه النتائج، إذ نسلّم بأنّنا نشهد شعوراً معيّنا، ثمّ قد نعبّر عن ذلك الشعور على وجهنا أو قد لا نعبّر عنه. فنحن نفكّر بالوجه معرضاً للمشاعر. لكنّ هذه التجربة أظهرت أنّ العمليّة تعمل بالاتجاه المعاكس. الوجه ليس لوحة إعلان ثانويّة عن مشاعرنا الداخليّة. بل هو مشارك متساوٍ في العمليّة الشعوريّة.

إن لهذه النقطة الحاسمة عواقب هائلة على عمليّة قراءة العقل. ففي بداية عمل بول إيكمان، على سبيل المثال، صوّر أربعين مريضاً نفسيًّا، بمن فيهم امرأة تدعى ماري، وهي زوجة في الثانية والأربعين من عمرها. وقد حاولت

الانتحار ثلاث مرّات، ونجت من المحاولة الأخيرة - جرعة مفرضة من حبوب الدواء - لأنّ أحدهم انتبه إليها في الوقت المناسب وأسرع بنقلها إلى المستشفى. فقد غادر أولادها الكبار المنزل، وزوجها لا يهتمّ بها، فأصيبت باكتئاب. وعندما ذهبت إلى المستشفى في المرّة الأولى، لم تفعل شيئاً سوى الجلوس والبكاء، لكن بدا أنّها تستجيب للعلاج بشكل جيّد. وبعد ثلاثة أسابيع، أبلغت طبيبها بأنّها تشعر بتحسّن كبير، وأنّها تريد الإذن بالخروج في نهاية الأسبوع لرؤية عائلتها. وافق الطبيب، لكن قبيل أن تغادر ماري المستشفى، اعترفت بأنّ السبب الحقيقيّ الذي تريد المغادرة لأجله هو أنّها تريد تجربة الانتحار ثانية. وبعد عدّة سنوات، عندما سألت مجموعة من علماء النفس الشبّان إيكمان كيف يمكنهم أن يعرفوا إذا كان مرضى محاولات الانتحار يكذبون أم لا، تذكّر الفيلم الملتقط لماري وقرّر معرفة إذا كان يحمل الجواب. ورأى أنّه إذا كان يمكن الركون إلى الوجه كدليل على المشاعر، ألن يتمكّن من الرجوع إليه ليكتشف أنّ ماري كانت تكذب عندما قالت إنّها تشعر بتحسّن؟ بدأ إيكمان وفريزن بتحليل الفيلم بحثاً عن إشارات. وقد شاهداه مراراً وتكراراً لعشراتٍ من الساعات، وتفحّصا بالحركة البطيئة كل إيماءة وتعبير. وأخيراً، وجدا ما كانا ينشدانه: عندما سأل الطبيب ماري عن مخطّطاتها للمستقبل، ومض على وجهها مظهر القنوط بسرعة بحيث تعذّر إدراكه تقريباً.

يسمّي إيكمان ذلك النوع من النظرات العابرة تعبيراً مجهريًّا، وهو نوع خاصّ جدًّا وحاسم من أنواع التعابير الوجهيّة. إذ يمكن رسم كثير من التعابير الوجهيّة بطريقة إراديّة. فإذا حاولت أن أبدو جادًّا فيما أوبّخك، لن أجد صعوبة في القيام بذلك، ولن تجد أي صعوبة في تفسير ذلك. لكن وجوهنا يحكمها أيضاً نظام لاإراديّ منفصل يصنع التعابير التي لا نسيطر عليها سيطرة واعية. فقليل منّا، على سبيل المثال، يستطيعون القيام بوحدة الفعل الأولى إراديًّا، علامة الحزن (من الاستثناءات الملحوظة، كما يشير إيكمان، وودي ألان الذي يستطيع رسم مظهر الكرب الفكاهيّ الخاصّ به). ومع ذلك فإنّنا نرفع حاجبينا من الداخل دون التفكير متى نكون غير سعداء. راقب طفلاً عندما يبدأ بالبكاء، وسترى في الغالب انطلاق القسم الداخليّ (من العضلة الجبهيّة). وعلى غرار ذلك، ثمة تعبير أسماه إيكمان ابتسامة دوشان تكريماً لعالم الأعصاب الفرنسيّ غيلوم دوشان من القرن التاسع عشر، الذي كان أول من حاول توثيق أعمال عضلات الوجه بالكاميرا. إذا طلبت منك الابتسام، فعليك أن تبسط العضلة الوجنيّة. بالمقابل، إذا ابتسمت بشكل عفويّ نتيجة مشاعر حقيقيّة، لن تبسط العضلة الوجنيّة فحسب وإنما أيضاً العضلات الحجاجيّة العينيّة وهي العضلات التي تحيط بالعين. ومن المستحيل تقريباً شدّ العضلات الحجاجيّة العينيّة والعضلة الوجنيّة عند الطلب، ومن الصعب أيضاً منعها من التقلّص عندما نبتسم لشيء مضحك فعلاً. ومثل هذا الابتسام "لا يطيع الإرادة" كما كتب دوشان. "فغيابها يكشف عن الصديق المزيّف".

عندما تشهد عاطفة أساسيّة، تعبّر عضلات الوجه عن تلك العاطفة تلقائيًّا. وقد يبقى ذلك الردّ على الوجه لمدّة جزء من الثانية أو لا يكتشف إلا إذا أوصلت أجهزة استشعار كهربائيّة بالوجه. لكنّها تكون موجودة هناك على الدوام. وقد بدأ سلفان طومكنز ذات يوم إحدى محاضراته بقوله، "الوجه شبيه بالقضيب"! وما قصده هو أنّ للوجه عقل قائم بنفسه إلى حدّ كبير. وذلك لا يعني أنّنا لا نسيطر على وجوهنا. وإنّما يمكننا استخدام جهاز العضلات الإراديّة في محاولة كبت هذه الردود غير الإراديّة. لكن غالباً ما يتسرّب جزء صغير من المشاعر المكبوتة - مثل الإحساس بأنّني غير سعيد رغم إنكاري. وهذا ما حدث لماري. فجهازنا التعبيريّ الإراديّ هو الطريقة التي نعبّر فيها عن مشاعرنا بطريقة تعبير مقصود. لكنّ جهازنا التعبيريّ غير الإراديّ أكثر أهميّة من عدّة جوانب: وهذه هي الطريقة التي نعبّر فيها عن مشاعرنا الحقيقيّة.

يقول إيكمان، "لا بدّ أنّك شهدت تجربة علّق فيها أحدهم على تعبيرك ولم تكن تعرف أنّك تقوم به. فيسألك أحدهم

'ما الذي يزعجك'؟ أو 'ما الذي يضحكك'؟ يمكنك سماع صوتك، لكن لا يمكنك رؤية وجهك. وإذا عرفت ما يوجد على وجهك، فستتمكّن من إخفائه. لكنّ ذلك لن يكون أمراً جيِّدا بالضرورة. تصوّر أنّ هناك مفتاحاً يملكه الجميع لوقف التعابير على وجوهنا بإرادتنا. وإذا كان هذا المفتاح لدى الأطفال، لن نعرف ما الذي يفكّرون به. وسيقعون في مشاكل. يمكنك أن تقول إذا شئت إنّ هذا النظام تطوّر بحيث يستطيع الآباء رعاية أبنائهم. أو تصوّر أنّك متزوّج من امرأة لديها مفتاح. سيكون الأمر مستحيلاً. ولا أعتقد أنّ التزاوج والحبّ والصداقة لن تتمّ إذا لم تعمل وجوهنا بتلك الطريقة".

أدخل إيكمان شريطاً من محاكمة أو. جي. سمبسون في جهاز الفيديو. فظهر كاتو كايلين، ضيف سمبسون في بيته فيما كانت تستجوبه مارسيا كلارك، المدّعية العامّة الأولى في القضيّة. جلس كايلين في قفص الشهود، دون أن يبدو على وجهه أي تعبير. فطرحت كلارك سؤالاً معادياً. مال كايلين إلى الأمام وأجابها بهدوء. وعندها سألني إيكمان "هل شاهدت ذلك؟". لم أشاهد شيئاً، سوى أنّ كاتو هو كاتو - هادئ ومحايد. أوقف إيكمان الشريط، وأعاده إلى الوراء، ثمّ شغّله بالسرعة البطيئة. تقدّم كايلين ببطء على الشاشة للإجابة عن السؤال، وفي ذلك الجزء من الثانية، تحوّل وجهه تماماً. تغضّن أنفه، عندما بسط العضلة الرافعة للشفة العليا وجانب الأنف. وانكشفت أسنانه وانخفض حاجباه. "إنّها وحدة الفعل التاسعة بالتأكيد"، قال إيكمان. إنّها الاشمئزاز، مع الغضب أيضاً، والدليل على ذلك أنّه عندما ينخفض حاجباك، لا تعود عيناك مفتوحتين كما يبدو هنا. فارتفاع الجفن الأعلى من مكوّنات الغضب، لا الاشمئزاز. إنّه تعبير سريع". أوقف إيكمان الشريط وأعاد تشغيله محدِّقا في الشاشة. "تعرف أنّه يبدو مثل كلب نابح".

عرض إيكمان قطعة أخرى، وهي من مؤتمر صحفيّ عقده هارولد، "كيم" فيلبي سنة **1955**. لم يكن اكتُشف أنّ فيلبي جاسوس سوفياتيّ بعد، لكن اثنين من زملائه، دونالد ماكلين وغي بورغس، فرّا إلى الاتحاد السوفياتي. كان فيلبي يرتدي بدلة داكنة وقميصاً أبيض، وشعره مصفّف ومفروق إلى اليسار ويبدو على وجهه غطرسة الامتياز.

سأل أحد المراسلين، "سيّد فيلبي، قال السيّد ماكميلان، وزير الخارجيّة السابق، أنّه ليس هناك دليل على أنّك الرجل الثالث الذي أطلع بورغس وماكلين على معلومات سريّة. هل أنت راضٍ عن البراءة التي منحها لك"؟

أجاب فيلبي بثقة وبلهجة الطبقة العليا الإنكليزيّة، "نعم أنا راضٍ".

"إذا كان هناك رجل ثالث، هل أنت الرجل الثالث بالفعل"؟

"لا"، قال فيلبي بقوّة. "ليس أنا".

أعاد إيكمان الشريط إلى الوراء وعرضه ثانية ببطء. قال مشيراً إلى الشاشة، "انظر إلى هذا. لقد ابتسم مرّتين بعد طرح سؤالين خطيرين عليه إذا كان ارتكب الخيانة. يبدو مثل القطّ الذي أكل الكنار". ظهر هذا التعبير وذهب في بضعة أجزاء من الثانية. لكنّها ارتسمت على وجهه عندما عُرض الشريط بربع سرعته: ضغط على شفتيه معاً في نظرة مزهوّة. وتابع إيكمان، "إنّه مستمتع بنفسه، أليس كذلك؟ أسمّي ذلك 'السرور الخادع'، المتعة التي تحصل عليها من خداع الآخرين". شغّل إيكمان جهاز الفيديو ثانية. قال، "هناك شيء آخر". وكان فيلبي على الشاشة يجيب عن سؤال آخر: "من ناحية ثانية، أثارت قضيّة بورغس - ماكلين مسائل الحساسيّة الكبرى". توقّف إيكمان وأوقف الشريط. قال، "هذا هو. تعبير مجهريّ دقيق عن الكرب أو الانزعاج. إنّه في الحاجبين فقط - في حاجب واحد فقط". لا شكّ في أنّ حاجب فيلبي الأيمن ارتفع من الداخل فيما يدلّ على وحدة الفعل الأولى. قال إيكمان، "إنّه وجيز جدًّا. وهو لا يفعله إراديًّا. ويتناقض تماماً مع كل ثقته وإثبات الذات. وقد ظهر عندما كان يتحدّث عن بروغس وماكميلان

اللذين زوّدهما بمعلومات سريّة. إنّها نقطة ساخنة توحي، 'بأن ليس عليك الثقة بما تسمع'".

إن ما يصفه إيكمان هو الأساس النفسانيّ لكيفيّة قيامنا بالتشريح الدقيق للآخرين. يمكننا جميعاً أن نقرأ العقول دون جهد وبصورة تلقائيّة لأنّ الأدلّة التي نحتاج إليها لنفهم شخصاً ما أو وضعاً اجتماعيًّا ما موجودة على وجوه المحيطين بنا. ربما لا نكون قادرين على قراءة الوجوه بنبوغ مثل بول إيكمان أو سلفان طومكنز، أو التقاط لحظات دقيقة مثل تحوّل كاتو كايلين إلى كلب نابح. لكن هناك ما يكفي من المعلومات التي يمكن الحصول عليها لجعل قراءة العقول ممكنة كل يوم. عندما يقول لنا أحدهم، "أحبّكم"، ننظر إليه على الفور لأنّنا بالنظر إلى وجهه يمكننا أن نعرف - أو أن نعرف الكثير على الأقلّ - إذا كانت مشاعره حقيقيّة. هل نرى الألم والفرح؟ أو هل نلتقط تعبيراً مجهريًّا عابراً للحزن أو الاستياء على وجهه؟ وينظر الطفل في عينيك عندما تمسك بيديه لأنّه يعرف أنّ بوسعه أن يجد الإجابة في وجهك. هل تظهر وحدتي الفعل السادسة والثانية عشرة في إشارة إلى السعادة؟ أو هل تظهر وحدات الفعل الأولى والثانية والرابعة والخامسة والعشرين فيدرك الطفل من ذلك بصورة غريزيّة أنّها إشارة إلى الخوف. إنّنا نحسن القيام بهذه الأنواع من الحسابات المعقّدة والسريعة. ونحن نقوم بها كل يوم، وبدون تفكير. وتلك هي محيّرة قضيّة أمادو ديالو، إذ في الساعات الأولى من 4 شباط/فبراير 1999، لم يستطع كارول وزملاؤه لسبب ما القيام بذلك على الإطلاق. لقد كان ديالو بريئاً وفضوليًّا وخائفاً - ويجب أن تكون كل من هذه المشاعر قد ارتسمت على وجهه. مع ذلك لم يشاهدوا شيئاً منها. لماذا؟

4. رجل وامرأة ومفتاح الضوء

النموذج الكلاسيكيّ لفهم ما يعنيه فقدان القدرة على قراءة ما يجول في العقل هو الانطواء على الذات (التوحّد). عندما يكون المرء منطوياً على ذاته، فهو "أعمى البصيرة"، كما يقول عالم النفس البريطانيّ سايمون بارون - كوهين. ويجد المنطوون على ذاتهم صعوبة، إن لم يكن استحالة، في القيام بكلّ ما شرحت أنها عمليّات طبيعيّة وتلقائيّة تختص بالبشر. يجدون صعوبة في تفسير الدلالات غير اللفظيّة، مثل الإيماءات والتعابير الوجهيّة أو وضع أنفسهم مكان شخص آخر أو التوصّل إلى الفهم عن طريق أي شيء سوى المعاني الحرفيّة للكلمات. فنظام الانطباع الأول معطّل عندهم، وتقدّم طريقة رؤية المنطوين على ذاتهم للعالم معنى جديداً جداً لما يحدث عندما تفشل ملَكات قراءة العقول عندنا.

من الخبراء البارزين في الانطواء على الذات في بلدنا رجل يدعى آمي كلِن. يعلّم آمي في مركز دراسة الأطفال بجامعة يال في نيو هافن، حيث يوجد لديه مريض يقوم بدراسته منذ عدّة سنوات، وسأدعوه بيتر. وبيتر في الأربعينيّات من العمر، على قدر عالٍ من التعليم، ويتمتّع بالاستقلاليّة في العمل والعيش. ويوضح كلِن، "أنّه فرد منتج. ونحن نجتمع أسبوعيًّا ونتحدّث. وهو يعبّر عن نفسه بفصاحة، لكنّه لا يمتلك حدساً تجاه الأشياء، لذا يحتاج إليّ لكي أعرّف العالم له". يشبه كلِن الممثّل مارتن شورت كثيراً، وهو ابن لأبوين إسرائيليّ وبرازيليّة، ويتحدّث الإنكليزيّة بلكنة غريبة. إنّه يعاين بيتر منذ سنوات، ولا يتحدّث عن حالته كأنّه متفضّل أو منفصل عنه، وإنّما من واقع الحال، كما لو أنّه يصف عرّة لشخص قاصر. "إنّني أتحدّث إليه كل أسبوع، بمعنى أنّ بوسعي أن أفعل أي شيء أمامه. يمكنني أن أنقر أنفي. ويمكنني أن أخلع بنطلوني، على الرغم من أنّه ينظر إليّ. ولا أشعر بأنّني مراقب. إنّه يركّز كثيراً على ما أقوله. الكلمات تعني له الكثير. لكنّه لا يركّز البتّة على سياق التعابير الوجهيّة والدلالات غير اللفظية الذي ترد فيه كلماتي. فكل ما يجري داخل العقل - ولا يستطيع أن يراه بشكل مباشر - يمثّل مشكلة بالنسبة إليه. هل أنا معالجه؟ ليس حقًّا. فالمعالجة المعتادة تستند إلى قدرة الناس على التبصّر في دوافعهم الذاتيّة. لكن

البصيرة بالنسبة إليه لا توصلك إلى أي مكان. لذا فالأمر أشبه ما يكون بحل المسائل".

من الأمور التي أراد كلِن اكتشافها، بالتحدّث إلى بيتر، كيف يستطيع امرؤ بمثل حالته أن يفهم العالم، لذا استنبط هو وزملاؤه تجربة عبقريّة. قرّر أن يعرض فيلماً على بيتر ثم متابعة اتجاه عينيه فيما ينظر إلى الشاشة. وقد اختاروا فيلماً أنتج سنة 1966 عن مسرحيّة لإدوارد ألبي، "من يخشى فيرجينيا وولف؟"، من بطولة ريتشارد بيرتون وإليزابيث تايلور في دوري الزوج والزوجة اللذين يدعوان زوجين شابّين، لعب دوريهما جورج سيغال وساندي دنيس، إلى ما تبيّن أنّه أمسية متوتّرة ومضنية. "إنّها مسرحيّتي المفضّلة، وأنا أحبّ ريتشارد بيرتون وإليزابيث تايلور"، أوضح كلِن، والفليم ممتاز بالنسبة لما يحاول كلِن القيام به. فالمصابون بالانطواء على الذات مهووسون بالأشياء الميكانيكيّة، لكنّ هذا الفليم اتبع التصميم المسرحيّ الذي يركّز على الممثّل. ويقول كلِن، "إنّه محصور جدًّا. يتحدّث عن أربعة أشخاص وما يجول في أذهانهم. وهناك قليل من التفاصيل الحميمة التي تصرف انتباه امرئ مصاب بالانطواء. لو استخدمت فيلم 'تيرمينيتور 2' حيث أهمّ ما فيه المسدّس، لما حصلت على هذه النتائج. إنّه يتحدّث عن التفاعل الاجتماعيّ المكثّف على عدّة مستويات من المعنى والعاطفة والتعبير. كنّا نحاول التوصّل إلى طريقة بحث الناس عن المعنى. لذا اخترت 'من يخشى فيرجينيا وولف؟'. وكنت مهتمًّا في رؤية العالم من خلال شخص منطوٍ على ذاته".

وضع كلِن قبّعة على رأس بيتر مزوّدة بجهاز بسيط وقويّ لمتابعة العينين، وهو يتكوّن من كاميرتين صغيرتين. تسجّل إحداهما حركة نقرة عين بيتر - مركز البصر في عينه. وتسجّل الكاميرا الثانية ما ينظر إليه بيتر، ثمّ تركّب الصورتان إحداهما فوق الأخرى. ويعني ذلك، أنّ بوسع كلِن أن يرسم خطًّا في كل إطار من أطر الفيلم يظهر أين كان بيتر ينظر في تلك اللحظة. ثمّ طلب من أشخاص من غير مصابين بالانطواء مشاهدة الفليم أيضاً، وقارن بين حركات عيني بيتر وعيون الآخرين. في أحد المشاهد، على سبيل المثال، يعمد نِك (جورج سيغال) إلى إجراء حوار مهذّب، فيشير إلى حائط مكتب مضيفه جورج (ريتشارد بيرتون) ويسأل، "من رسم هذه اللوحة"؟ أنت وأنا ننظر إلى هذا المشهد بطريقة مباشرة: تتبّع أعيننا الاتجاه الذي يشير إليه نحو اللوحة، ثمّ إلى عيني جورج للحصول على ردّه، ثمّ إلى وجه نِك، لنرى كيف يكون ردّ فعله على الإجابة. يتمّ ذلك في جزء من الثانية، وفي صور المسح البصريّ لدى كلِن يشكّل الخطّ الذي يمثّل نظرات المشاهد السويّ مثلّثًا مستقيم الحواف من نِك إلى اللوحة إلى جورج، ثمّ إلى نِك ثانية. لكنّ النمط الذي يتبعه بيتر مختلف قليلاً. يبدأ في مكان ما حول عنق نِك. لكنّه يتبع اتجاه ذراع نِك، لأنّ تفسير إيماءة بالذراع يتطلّب، إذا فكّرت في الأمر، أن تقرأ ما يدور في ذهن من يومئ، والمنطوون لا يستطيعون ذلك بالطبع. يقول كلِن، "الأطفال يستجيبون إلى الإيماءات عندما يكونون في شهرهم الثاني عشر. وهذا رجل في الأربعين من العمر وذكيّ جدًّا، ولا يقوم بذلك. هذه هي الأدلّة التي يتعلّمها الأطفال بشكل طبيعيّ - وهو لا يستطيع التقاطها".

إذاً، ما الذي يفعله بيتر؟ إنّه يسمع كلمتي "لوحة" و"جدار"، لذا ينظر إلى كل اللوحات على الحائط. لكن ثمة ثلاث في الجوار. أي منها المقصودة؟ يظهر المسح البصريّ الذي أجراه كلِن أنّ نظرات بيتر تتنقّل بشكل محموم من صورة إلى أخرى. وفي هذه الأثناء تقدّم الحوار. الطريقة الوحيدة التي كان يمكن أن يدرك فيها نِك ذلك المشهد هي اتباع نِك الوضوح اللفظيّ - إذا قال، "من رسم لوحة الرجل والكلب إلى اليسار"؟ فالمنطوي على الذات يتوه تماماً إذا لم تكن البيئة لفظيّة تماماً.

ثمة درس حاسم آخر في ذلك المشهد. المشاهدون الأسوياء ينظرون إلى عيون جورج ونِك عندما يتحدّثان معاً، وهم يفعلون ذلك لأنّنا نستمع إلى كلماتهم ونراقب أعينهم لالتقاط تلك الفروق التعبيريّة الدقيقة التي فهرسها إيكمان

بعناية. لكنّ بيتر لم ينظر إلى عيني أي منهما في ذلك المشهد. وفي لحظة حاسمة أخرى في الفليم، عندما يعانق جورج ومارثا (إليزابيث تايلور) أحدهما الآخر في لحظة عاطفيّة، لم ينظر بيتر إلى أعين الزوجين المتعانقين - وهو ما أفعله أنا وأنت - وإنّما على مفتاح الضوء على الجدار خلفهما. ولا يرجع ذلك إلى أنّ بيتر يعترض على الحميميّة أو ينفر منها. بل لأنّك إذا لم تكن تستطيع قراءة العقول - إذا لم تكن تستطيع وضع نفسك مكان الآخرين - فلن تكسب شيئاً خاصًّا بالنظر إلى العيون والوجوه.

أجرى أحد زملاء كلِن في يال، روبرت ت. شولتز، تجربة على ما يُدعى فمري (التصوير بالرنين المغناطيسيّ الوظيفيّ)، وهو جهاز مسح ضوئيّ متقدّم للدماغ يظهر أين يتدفّق الدم في الدماغ في لحظة معيّنة - ومن ثمّ ما هو الجزء المستخدم من الدماغ. يضع شولتز الأشخاص في جهاز فمري ويطلب منهم أداء عمل بسيط محدّد حيث تقدّم إليهم صورتان لوجهين أو جسمين (مثل كرسيّين أو مطرقتين) وعليهم الضغط على زرّ يشير إذا كان الوجهان متماثلين أو مختلفين. عندما ينظر الأسوياء إلى الوجوه، فإنّهم يستخدمون جزءاً من دماغهم يدعى التلفيف المغزليّ، وهو قطعة معقّدة جدًّا من برمجيّة الدماغ تتيح لنا التمييز بين آلاف الوجوه التي نعرفها (تصوّر في عقلك وجه مارلين مونرو. مستعدّ؟ لقد استخدمت التلفيف المغزليّ للتوّ). لكن عندما ينظر المشاركون الأسوياء إلى كرسيّ، فإنّهم يستخدمون جزءاً مختلفاً تماماً من دماغهم وأقل قوّة - التلفيف الصدغيّ السفليّ - المخصّص عادة للأشياء (يفسّر فارق التعقيد بين هاتين المنطقتين لماذا تستطيع التعرّف إلى سالي من الصف الثامن بعد أربعين عاماً لكن تواجه صعوبة في التعرّف إلى حقيبتك على المنصّة الدوّراة في المطار). لكن عندما كرّر شولتز التجربة على المنطوين على ذاتهم، تبيّن له أنّهم استخدموا منطقة التعرّف إلى الأشياء لكل من الكراسي والوجوه. بعبارة أخرى، الوجه على المستوى العصبيّ الأساسيّ، ما هو سوى شيء آخر بالنسبة للمنطوي. وإليكم أحد أوائل الأوصاف للمريض المصاب بالانطواء في الكتابات الطبيّة: "إنّه لا ينظر إلى وجوه الأشخاص البتة. وعندما يكون عليه التعامل مع الأشخاص، فإنّه يعاملهم، أو يعامل أجزاء منهم، على أنّها أشياء. ويستخدم مساعدة لتوجيهه. وعند اللعب، يضع وجهه على جسم أمّه كما يفعل أحياناً عندما يضعه على المخدّة. ويسمح لأمّه بمساعدته في ارتداء ملابسه دون أن يبدي أي اهتمام بها".

لذا عندما نظر بيتر إلى مشهد عناق مارثا وجورج، لم يدفعه وجهاهما إلى الاهتمام بصورة تلقائيّة. فقد شاهد ثلاثة أشياء - رجل وامرأة ومفتاح ضوء. وما الذي يفضّله؟ مفتاح الضوء كما تبيّن. يقول كلِن، "أعرف أن مفاتيح الضوء مهمّة في حياة بيتر. فهو ينجذب إلى مفاتيح الضوء عندما يراها. كما لو أنّك ذوّاقة لرسوم ماتيس، ونظرت إلى كثير من الصور، ثم قلت، هذه لماتيس. وهو يقول، 'هذا مفتاح ضوء'. إنّه يبحث عن معنى وعن نظام. وهو لا يحبّ الفوضى. كلّنا ننجذب نحو شيء ما يعني بالنسبة إلينا، وهم الناس لدى معظمنا. لكن إذا كان الناس لا يعنون لك شيئاً، فستسعى إلى شيء آخر".

لعل المشهد الأكثر إثارة للأسى الذي درسة كلِن هو عندما تجلس مارثا إلى جانب نِك، وتراوده عن نفسه، بل إنّها تضع يدها على فخذه. وفي الخلفيّة، يوجد جورج وقد أعطاهما ظهره إلى حدّ ما ويظهر عليه الغضب والحسد. وعندما يتكشّف المشهد، تنتقل عين المشاهد السويّ في مثلّث تام تقريباً من عيني مارثا إلى عيني نِك إلى عيني جورج، ثمّ إلى عيني مارثا، فتراقب الحالات العاطفيّة للثلاثة عندما ترتفع درجة الحرارة في الغرفة. لكن ماذا عن بيتر؟ يبدأ بفم مارثا، ثمّ ينظر إلى أسفل إلى الشراب الذي يحمله نِك بيده، ثمّ دبّوس للزينة على كنزة مارثا. ولم ينظر إلى جورج البتّة، لذا فإنّه يفقد المعنى العاطفيّ للمشهد بأكمله.

يقول وارن جونز، الذي عمل مع كلِن في التجربة، "هذا مشهد يكاد فيه جورج أن يفقد صوابه. فيتوجّه إلى

الخزانة ويأخذ بندقيّته عن الرف، ويصوّبها نحو مارثا مباشرة ويضغط على الزناد. وعندما يفعل ذلك، تنفتح مظلة أمام ماسورة البندقيّة. ولا نعرف ماذا جرى إلى أن يتبيّن لنا أنّها خدعة - لذا تمرّ لحظة خوف حقيقيّة. ومن الأشياء الدالّة أنّ المنطوي الكلاسيكيّ يقهقه ويجد في ذلك لحظة من الكوميديا الجسديّة الحقيقيّة. لقد أخطؤوا الأساس العاطفيّ للمشهد. ولم يروا سوى الناحية السطحيّة حيث يضغط أحدهم على الزناد، وتفتح مظلّة، يذهبون معتقدين أنّ هؤلاء الأشخاص كانوا يقضون وقتاً مسلّيا".

إنّ تجربة مشاهدة بيتر الفيلم السينمائيّ مثال ممتاز على ما يحدث عندما تفشل قراءة العقل. فبيتر رجل ذكيّ جدًّا. ويحمل شهادة من جامعة مرموقة. ولديه حاصل ذكاء أعلى من المتوسّط بكثير. لكن نظراً لأنّه يفتقر إلى مقدرة أساسيّة - القدرة على قراءة العقول - يمكن عرض ذلك المشهد من فيلم "من يخشى فيرجينيا وولف؟" والتوصّل إلى استنتاج بأنّ ذلك خطأ اجتماعيّ تام ومفجع. وغالباً ما يرتكب بيتر هذا الخطأ: فهو يعاني من حالة تجعله أعمى البصيرة على الدوام. لكن لا يسعني إلا التساؤل إذا ما كان الأسوياء يفكّرون في ظل ظروف معيّنة مثل بيتر بشكل مؤقّت. ماذا لو كان يمكن أن يكون الانطواء على الذات - عمى البصيرة - حالة مؤقّتة بدلاً من حالة مزمنة؟ هل يفسّر لماذا يتوصّل الأسوياء إلى استنتاجات مختلفة تماماً وخاطئة ومفجعة؟

5. نقاش مع الكلب

في الأفلام السينمائيّة وفي البرامج البوليسيّة التلفزيونيّة، يطلق الناس النار طوال الوقت. إنّهم يطلقون النار مراراً وتكراراً، ويطاردون أشخاصاً، ويقتلونهم في بعض الأحيان، وعندما يفعلون ذلك، يقفون فوق الجثّة، ويدخّنون سيجارة، ثمّ يذهبون لاحتساء الشراب مع شريكهم. إنّ إطلاق النار من المسدّس أمر شائع وسهل عندما تتحدّث عنه هوليود. لكنّ الحقيقة غير ذلك. فمعظم رجال الشرطة - أكثر من 90 بالمئة - يمضون كل حياتهم المهنيّة دون أن يطلقوا الرصاص على أحدهم، ومن يفعل ذلك منهم يصف التجربة بأنّها مكربة جدًّا بحيث يبدو من المعقول أن نسأل إذا كان إطلاق النار من التجارب التي يمكن أن تسبّب انطواء مؤقّتا.

إليك على سبيل المثال مقاطع من مقابلات أجراها عالِم الجريمة، ديفيد كلِنغر، بجامعة ميسوري مع رجال شرطة في كتابه الرائع "داخل منطقة القتل". الأول شرطيّ أطلق الرصاص على رجل يهدّد بقتل شريكه، دان"

> نظر إلى أعلى فرآني وقال، "تبًّا". لم يقل "تبًّا، إنّني خائف". بل "تبًّا، ها قد أتى شخص آخر عليَ أن أقتله" - كان عدوانيًّا جدًّا وسافلاً. وبدلاً من الاستمرار في تثبيت المسدّس على رأس دان، حاول أن يصوبه عليّ. حدث ذلك بسرعة كبيرة - في جزء من الثانية - وفي الوقت نفسه، كنت أشهر مسدّسي. وكان دان لا يزال يعاركه، فلم يخطر ببالي سوى فكرة واحدة "يا ربّي ألا أصيب دان". أطلقت خمس رصاصات. وتغيّرت رؤيتي ما إن بدأت في الرماية. لم أعد أرى الصورة بأكملها بل رأس المشبوه فقط. اختفى كل شيء آخر. لم أعد أرى دان، أو أي شيء آخر. ولم أعد أرى سوى رأس المشبوه.
>
> شاهدت أربعاً من الطلقات الخمس. الأولى أصابته على حاجبه الأيسر. فتحت فيه ثقباً، وارتدّ الرجل إلى الخلف كأنّه يقول، "لقد أصبتني". وواصل توجيه مسدّسه نحوي، فأطلقت الرصاصة الثانية. شاهدت نقطة حمراء أسفل قاعدة العين اليسرى، ومال رأسه جانباً. وأطلقت على الجانب الخارجيّ من عينه اليسرى فانفجرت العين، تمزّقت وخرجت. وأصابت الطلقة الرابعة وجهه أمام أذنه اليسرى. فقد أمالت الطلقة الثالثة رأسه جانباً، وعندما أصابته الطلقة الرابعة، شاهدت نقطة حمراء في جانب رأسه. ولم أشاهد أين ذهبت الطلقة الخامسة. ثمّ سمعت الرجل يسقط على الأرض.

وإليك رواية أخرى:

> عندما ركض باتجاهنا، بدا كأنّ ذلك يحدث بالحركة البطيئة ودخل كل شيء مرحلة التركيز الشديد... عندما تحرّك، توتّر جسمي بأكمله. ولا أذكر أنّني صرت أشعر بأي شيء من صدري فما دون. فقد تركّز كل شيء على مراقبة الهدف والتعامل معه. يمكنك التحدّث عن اندفاع الأدرينالين. اشتدّ كل شيء فيّ، وتوجّهت كل أحاسيسي إلى الأمام نحو الرجل الذي يركض

بمسدّسه نحونا. تركّز بصري على جذعه والمسدّس. لا أستطيع أن أقول لك ماذا كان يفعل بيده اليسرى. فقد كنت أراقب المسدّس. كان المسدّس ينزل من أعلى أمام صدره، وعندئذ أطلقت الرصاصة الأولى.

لم أسمع شيئاً البتّة. كان ألان قد أطلق رصاصة عندما أطلقت أولى الطلقتين. وأطلق طلقتين أخريين عندما أطلقت الرصاصة الثانية، لكنّني لم أسمع أيّ من تلك الطلقات. توقّفنا عن إطلاق النار عندما سقط على الأرض وانزلق مصطدماً بي. ثمّ وجدتني أقف على قدميّ فوق ذلك الشخص. لم أعد أذكر كيف نهضت. بل ما أعرفه هو أنّني وقفت على قدميّ ونظرت إلى الرجل تحتي. لا أعرف كيف وصلت إلى هناك، هل نهضت مستخدماً يديّ أم رفعت ركبتيّ. لا أدري، لكن عندما نهضت، عاد السمع إليّ لأنّني سمعت طقطقة على بلاط الأرض. وعاد الزمن إلى طبيعته أيضاً، إذ إنّه تباطأ في أثناء إطلاق النار. وكان قد تباطأ فور بدئه بالركض نحونا. ومع أنّني عرفت أنّه كان يركض نحونا، بدا كأنّه يتحرّك ببطء. أسوأ ما رأيته في حياتي.

أعتقد أنّك توافقني الرأي بأنّ هاتين القصّتين غريبتان. ففي الأولى يبدو الشرطيّ كأنّه يصف شيئاً مستحيلاً. كيف يستطيع أحدهم أن يشاهد الرصاص وهو يصيب شخصاً آخر؟ ولا يقل عن ذلك غرابة ادّعاء الشرطيّ الآخر عدم سماعه صوت الطلقات. كيف يمكن ذلك؟ مع ذلك، في المقابلات التي أجريت مع رجال الشرطة المشاركين في إطلاق النار، تتردّد هذه التفاصيل نفسها مراراً وتكراراً: وضوح بصريّ شديد، ورؤية نفقيّة، وتضاؤل الصوت، وتباطؤ الزمن. هكذا يتفاعل الجسم مع الكرب الشديد، وهو أمر منطقيّ. فعندما يواجه عقلنا بوضع يهدّد الحياة، فإنّه يحدّ كثيراً من مجال المعلومات التي علينا التعامل معها ومقدارها. فيضحّى بالصوت والإدراك الاجتماعيّ الأوسع لصالح رفع الوعي بالتهديد الماثل أمامنا مباشرة. وقد كان أداء رجال الشرطة الذين يصفهم كلِنغر أفضل بالمعنى النقديّ لأنّهم ضيّقوا حواسّهم: وأتاح لهم ذلك التضييق التركيز على التهديد الذي يواجههم.

لكن ماذا يحدث عندما يصل هذا الردّ على الكرب إلى منتهاه؟ يرى ديف غروسمان، وهو مقدّم سابق في الجيش ومؤلّف كتاب "عن القتل"، أنّ حالة "التنبّه" المثلى - المدى الذي يحسّن فيه الكرب الأداء - هي عندما يصل نبض القلب بين 115 و145 نبضة في الدقيقة. ويقول غروسمان إنّه عندما قاس سرعة قلب بطل الرماية رون آفري، كان نبضه في أعلى ذلك المدى عندما كان يؤدّي في الحقل. وكان نجم كرة السلّة لاري بيرد يقول إنّه في اللحظات الحرجة في اللعبة، يصبح الملعب هادئاً ويبدو اللاعبون أنّهم يتحرّكون بالسرعة البطيئة. لا شكّ في أنّه يلعب كرة السلّة في ذلك المدى الأمثل نفسه للتنبيه الذي يعمل عنده رون أفري. لكن قلّة من لاعبي كرة السلّة يرون الملعب بوضوح مثل لاري بيرد، وذلك لأنّ قلّة من الأشخاص يلعبون في ذلك المدى الأمثل. فمعظمنا يرتفع انتباهنا تحت الضغط، وعندما نتجاوز نقطة معيّنة، تبدأ أجسامنا بإغلاق الكثير من مصادر المعلومات بحيث نصبح عديمي الفائدة.

يقول غروسمان، "بعد أن نتجاوز 145، تبدأ أمور سيّئة بالحدوث. تبدأ المهارات الحركيّة المعقّدة بالانهيار. ويصبح تنفيذ شيء بيد دون الأخرى صعباً جدًّا... وعند 175، يبدأ الانهيار التامّ لعمليّة الإدراك... يغلق الدماغ الأماميّ، ويسيطر الدماغ الأوسط عليه - جزء الدماغ المماثل لما يوجد لدى كلبك (يوجد هذا الجزء من الدماغ لدى كل الحيوانات). هل حاولت التحاور ذات مرّة مع رجل غاضب وخائف؟ لا يمكنك القيام بذلك... ولا يمكنك أيضاً التحاور مع كلبك". ويقيّد البصر بشكل كبير. وفي عدد كبير من الحالات الاستثنائيّة، يفرغ من تطلق عليهم النار ما في أمعائهم إذ عند ارتفاع مستويات التهديد الممثّلة بارتفاع نبض القلب إلى 175 ضربة وما فوق، يعتبر الجسم أنّ هذا النوع من السيطرة الفيزيولوجيّة نشاطاً غير ضروريّ. فيسحب الدم من طبقة العضلات الخارجيّة ويتركّز في كتلة العضلات الداخليّة. ويهدف ذلك إلى جعل العضلات صلبة قدر الإمكان - لتحويلها إلى درع والحدّ من النزيف في حالة حال الإصابة. لكنّ ذلك يصيبنا بالخَرَق والعجز. ويقول غروسمان أنّ على الجميع التدرّب على طلب الرقم 911 لهذا السبب بالذات، لأنّه سمع عن كثير من الحالات التي التقط فيها أشخاص في حالات طارئة الهاتف ولم يستطيعوا أن يؤدّوا تلك الوظائف الأساسيّة. فعند ارتفاع نبض قلبهم وتدهور التنسيق الحركيّ، يطلبون 411 لا 911 لأنّه الرقم

الوحيد الذي يذكرونه، أو ينسون الضغط على زرّ الإرسال في هاتفهم الخلويّ، أو لا يمكنهم التمييز بين أرقام الأفراد على الإطلاق. ويقول غروسمان، "عليك التمرّن على ذلك لأنّك لن تجد الرقم إلا إذا تدرّبت".

وهذا هو السبب عينه الذي دفع العديد من دوائر الشرطة في السنوات الأخيرة لحظر المطاردات السريعة. ولا يرجع ذلك إلى مخاطر صدم بعض المتفرّجين من بعيد في أثناء المطاردات، رغم أنّ ذلك من الأسباب بطبيعة الحال إذ يقتل نحو 300 أميركيّ عَرَضاً كل عام في أثناء المطاردات. بل بسبب ما يحدث بعد المطاردة، لأنّ مطاردة مشبوه بسرعة كبيرة نوع من الأنشطة التي تدفع الشرطة إلى هذه الحالة الخطيرة من ارتفاع التنبيه. ويقول جيمس فايف، المسؤول عن التدريب في دائرة شرطة نيويورك، والشاهد في العديد من حالات وحشيّة رجال الشرطة، "لقد بدأت أحداث الشغب في لوس أنجلوس بعدما شاهد الناس ما فعله رجال الشرطة برودني كنغ في أعقاب نهاية مطاردة سريعة. وبدأت أحداث ليبرتي سيتي في ميامي في سنة 1980 نتيجة ما فعله رجال الشرطة في نهاية إحدى المطاردات. يضربون شخصاً حتى الموت. وفي سنة 1986، وقعت أحداث شغب أخرى في ميامي استناداً إلى ما فعله رجال الشرطة في نهاية المطاردة. لقد تسبّب ما فعله رجال الشرطة عند نهاية مطاردة سريعة بثلاثة أحداث شغب كبرى في هذا البلد في ربع القرن الأخير".

ويقول بوب مارتن، وهو ضابط رفيع سابق في دائرة شرطة لوس أنجلوس، "عندما تقود في سرعات عالية، وبخاصّة عبر الأحياء السكنيّة، يصبح الأمر مخيفاً، حتى إذا كانت السرعة 50 ميلاً في الساعة. يبدأ قلبك بالخفقان بجنون ويرتفع ضخّ الأدرينالين. ويبلغ ذلك مستوى الارتفاع عند العدّاء. تفقد القدرة على تقدير الأمور. وتنهمك في المطاردة. وهناك المثل القديم - 'الكلب في أثناء المطاردة لا يتوقّف للحكاك الذي تحدثه البراغيث'. وإذا ما استمعت إلى تسجيل لشرطيّ يتحدّث في أثناء مطاردة ما، يمكنك أن تسمع ذلك في صوته. فهو يكاد يصرخ. والأمر يشبه الهستيريا بالنسبة لرجال الشرطة الجدد. إذكر المطاردة الأولى التي شاركت فيها. كنت قد تخرجت من الكلّية قبل شهرين. حدث ذلك في حيّ سكنيّ. وطرنا في الهواء مرّتين. وأخيراً قبضنا عليه. عدت إلى السيّارة لأتحدّث على جهاز اللاسلكي وأفيد بأنّ كل شي على ما يرام، فلم أتمكّن من التقاط اللاسلكي. كنت أرتعش ارتعاشاً شديداً". ويقول مارتن أنّ ضرب كنغ هو ما يتوقّعه المرء بالضبط عندما يتواجه الطرفان وجهاً لوجه - يكون نبض القلب سريعاً جدًّا عند كليهما وردود الفعل القلب وعائيّة حادّة. ويضيف مارتن، "في لحظة حاسمة، طلب ستيسي كون [أحد المسؤولين الكبار في موقع الاعتقال] من رجال الشرطة الابتعاد. لكنّهم تجاهلوه. لماذا؟ لأنّهم لم يسمعوه. فقد تعطّلت حوّاسهم".

يقول فايف إنّه قدّم مؤخَّرا شهادة أمام المحكمة في قضيّة في شيكاغو قتل فيها رجال الشرطة شابًّا في نهاية مطاردة، وخلافاً لرودني كنغ، لم يكن يقاوم الاعتقال. بل كان جالساً في السيّارة فحسب. "كان لاعب كرة قدم من نورثوسترن ويدعى روبرت روس. واتّفق أنّ الشرطة أطلقت النار في الليلة نفسها على صبيّة في نهاية مطاردة، وقد تولّى القضيّة جوني كوشران وحصل على تسوية بقيمة 20 مليون دولار. قالت الشرطة إنّه كان يقود السيّارة بطريقة خاطئة. ودفعهم إلى مطاردته، لكنّها لم تكن مطاردة سريعة. لم يتجاوزوا سرعة 75 ميلاً في الساعة. وبعد مدّة معيّنة أبعداه عن الطريق. لقد أخرجا سيّارته على الطريق السريع دان رايان. ثمّة تعليمات مفصّلة جدًّا خاصّة بتوقيف مركبة في هذه الحالة. يفترض بك ألا تقترب من السيّارة. وعليك أن تطلب من السائق الترجّل. لكن أسرع اثنان من رجال الشرطة وفتح أحدهما باب الراكب بجوار السائق. فيما كان الثاني في الأخرى يصرخ على روس طالباً منه فتح باب السيّارة. لكنّ روس بقي جالساً في مكانه. لا أدري ما الذي كان يدور في رأسه. لكنّه لم يستجب. لذا حطّم هذا الشرطيّ زجاج باب السيّارة الخلفيّ الأيسر وأطلق طلقة واحدة أصابت روس في يده وصدره. ويقول

الشرطيّ إنّه قال، 'أرني يديك، أرني يديك' وزعم أنّ روس كان يحاول الإمساك بمسدّسه. لا أدري إذا كان الأمر كذلك. وعليّ أن أتقبّل ادّعاء الشرطيّ، لكنّ ذلك لا علاقة له بالموضوع. فما زال إطلاق النار غير مبرّر لأنّه لا يحقّ له الاقتراب من السيّارة، ولا كسر نافذتها".

هل كان هذا الشرطيّ يقرأ ما يجول بذهن روس؟ لا. فقراءة العقل تتيح لنا تعديل مفاهيمنا عن نوايا الآخرين. وفي مشهد "من يخشى فيرجينيا وولف؟" حيث كانت مارثا تراود نيك عن نفسه فيما يظهر جورج في الخلفيّة، تنتقل عيوننا من عيني مارثا إلى عيني جورج فنِك، وتكرّر الدورة ثانية لأنّنا لا نعرف ما الذي سيفعله جورج. ونواصل جمع المعلومات منه لأنّنا نريد معرفة ما سيحدث. لكنّ مريض آمي كلِن الانطوائيّ نظر إلى فم نك ثمّ إلى الكأس في يده ثمّ إلى دبّوس الزينة المثبت على صدر مارثا. فهو يعامل في عقله البشر والأشياء بالطريقة نفسها. لم يشاهد أفراداً لهم مشاعرهم وأفكارهم. بل شاهد مجموعة من الأشياء غير المتحرّكة في الغرفة وأنشأ نظاماً لفهمها - نظاماً فسّره بمنطق مجرّد وجامد بحيث قهقه عندما أطلق جورج النار على مارثا وانفتحت المظلّة. هذا إلى حدّ ما ما فعله الشرطيّ أيضاً في شارع دان ريان السريع. ففي ظل الإثارة القصوى للمطاردة، توقّف عن قراءة ما يجول في عقل روس. وضاقت رؤيته وتفكيره. وأنشأ نظاماً جامداً يقول إنّ شاباً أسود هارباً من الشرطة يجب أن يكون مجرماً خطيراً، ولم يسجّل كل ما يمكن أن يرد من أدلّة على خلاف ذلك في تفكيره - أنّ روس كان جالساً في سيّارته وأنّه لم يتجاوز سرعة سبعين ميلاً في الساعة. فالتنبيه العالي يعمي بصيرة العقل.

6. انعدام المسافة بين المهاجم والهدف

هل شاهدت يوماً شريط تسجيل محاولة اغتيال رونالد ريغان؟ حدث ذلك بعد ظهر يوم 30 آذار/مارس 1981. كان ريغان قد فرغ لتوّه من إلقاء كلمته في فندق هيلتون بواشنطن وخارجاً من باب جانبيّ باتجاه سيّارته. لوّح للجمهور. وتعالت الأصوات: "الرئيس ريغان! الرئيس ريغان!" ثم تقدّم شاب يدعى جون هنكلي إلى الأمام حاملاً مسدًّسا من عيار 0.22 في يده وأطلق ستّ رصاصات على حاشية ريغان من مسافة قصيرة جدًّا قبل أن تتمّ السيطرة عليه. أصابت إحدى الرصاصات جيمس برادي، السكرتير الصحفيّ لريغان، في رأسه. وأصابت رصاصة ثانية شرطيًّا، توماس دلهانتي، في ظهره. وأصابت ثالثة تيموثي ماكارتي، من حرس الرئيس، في صدره، وارتدّت رابعة عن سيّارة الرئيس واخترقت رئة ريغان، على بعد إنشات عن قلبه. ما يحيّر في محاولة هنكلي، بالطبع، كيفيّة تمكّنه من الوصول إلى ريغان بسهولة. إذ يحيط حرّاس شخصيّون بالرؤساء، ويفترض بالحرّاس الشخصيّين أن يكونوا متيقّظين من أشخاص مثل هنكلي. إنّهم الأشخاص الذين يقفون عادة خارج الفندق في يوم ربيعيّ بارد بانتظار ظهور رئيسهم ويرجون الخير له، ومهمّتهم التفرّس في الحشد بحثاً عمن يريد به شرًّا. وقراءة الوجوه جزء مما يقوم به الحرّاس الشخصيّون. عليهم أن يقرؤوا العقول، فلماذا لم يقرؤوا عقل هنكلي؟ تجد الجواب واضحاً إذا شاهدت الفيديو - وهو السبب الثاني الحاسم لعدم قراءة العقول: ليس هناك وقت.

يقول غافن دي بيكر، وهو يدير شركة أمن في لوس أنجلوس ومؤلّف كتاب "نعمة الخوف" أنّ الحقيقة المركزيّة في الحماية هي مقدار المسافة بين الهدف وأي مهاجم محتمل. فكلّما زادت المسافة، زاد الوقت المتاح أمام الحارس الشخصيّ للردّ. وكلّما زاد الوقت، تحسّنت قدرته على قراءة ما يجول بعقل أي مهاجم محتمل. لكن لم يكن هناك أي مجال في حادثة هنكلي. فقد كان هنكلي مع مجموعة من المراسلين الذين يقفون على بعد بضع أقدام من الرئيس. ولم يتعرّف إليه حرّاس الرئيس إلا عندما بدأ بإطلاق النار. لقد كان الزمن المنقضي بين إدراك حرّاس ريغان الشخصيّين بوقوع هجوم - وهو ما يعرف بلغة الأمن لحظة الإدراك - ولحظة عدم وقوع مزيد من الأضرار 1.8

ثانية. ويقول دي بيكر، "أظهر الهجوم على ريغان ردود فعل بطوليّة من عدّة أشخاص. مع ذلك تمكّن هنكلي من إطلاق رصاصاته. بعبارة أخرى، لم تحدث تلك الردود أي فارق لأنّه كان قريباً جدًّا. ترى في شريط الفيديو أحد الحرّاس الشخصيّين. أخرج رشّاشا من حقيبته ووقف هناك. وشهر آخر مسدّسه أيضاً. علامَ يطلقان النار؟ لقد انتهى كل شيء". في 1.8 ثانية، كل ما يمكن أن يفعله الحرّاس الشخصيّون هو اللجوء إلى الردّ البدائيّ التلقائيّ (والعديم الفائدة في هذه الحالة) - أي شهر أسلحتهم. فليس لديهم أي فرصة ليدركوا أو يتوقّعوا ما يحدث. ويقول دي بيكر، "عندما تلغي الوقت، تصبح عرضة لأدنى الردود الغريزيّة نوعيّة".

إنّنا لا نفكّر في الغالب في دور الوقت في حالات الحياة والموت، ربما لأنّ هوليود شوّهت فهمنا لما يحدث في أي مواجهة عنيفة. ففي الأفلام السينمائيّة نجد المعارك بالمسدّسات شأناً طويلاً، حيث يكون لدى أحد رجال الشرطة الوقت للتحدّث إلى شريكه، ويكون أمام الشرّير الوقت لإظهار التحدّي، ويكبر القتال ببطء ليصل إلى النتيجة المدمّرة. فمجرّد رواية قصّة قتال بالمسدّسات تجعل ما حدث يبدو أطول بكثير من الواقع. استمع إلى دي بيكر وهو يصف محاولة اغتيال رئيس كوريا الجنوبيّة قبل بضع سنوات: "وقف المغتال، وأطلق النار على ساقه. هكذا بدأ الأمر. إنّه متوتّر وفاقد عقله. ثم أطلق النار على الرئيس فأخطأه، وأصاب زوجة الرئيس في رأسها فأرداها. نهض الحارس الشخصيّ وأطلق عليه النار. فأخطأه وأصاب صبيًّا في الثامنة من عمره. لقد أصاب الفشل الجميع". كم من الوقت استغرق هذا التسلسل برأيك؟ خمس عشرة ثانية؟ عشرين ثانية؟ لا، ثلاث ثوانٍ ونصف.

أعتقد أنّنا نصبح منطوين موقّتا أيضاً عندما ينفد الوقت لدينا. لقد أجلس عالم النفس كيث باين، على سبيل المثال، مجموعة من الأشخاص أمام الحاسوب ولقّنهم - مثلما فعل جون بارغ في التجارب الموصوفة في الفصل الثاني - بعرض وجه أسود أو وجه أبيض على شاشة الحاسوب. ثم عرض باين على المختبرين صورة مسدّس أو صورة مفتاح ربط. عُرضت الصورة على الشاشة لمدّة 200 ملي ثانية، وكان يفترض بكل منهم أن يحدّد ما شاهده على الشاشة لتوّه. وكانت التجربة مستوحاة من قضيّة ديالو. وجاءت النتائج كما تتوقّع. إذا حمّلت صورة وجه أسود في البداية، فستحدّد أنّ المسدّس مسدّس في وقت أسرع بقليل مما إذا حمّلت صورة وجه أبيض. ثمّ أعاد باين اختباره، لكنّه سرّعه هذه المرّة. وبدلاً من ترك الأشخاص يستجيبون بسرعتهم، أجبرهم على اتخاذ القرار في 500 ملي ثانية - نصف ثانية. فبدؤوا الآن يرتكبون الأخطاء. كانوا أسرع في تسمية المسدّس مسدًّسا إذا رأوا وجهاً أسود أولاً. لكن عندما رأوا وجهاً أسود أولاً كانوا أسرع في تسمية مفتاح الربط مسدًّسا. فقد بدؤوا يتصرّفون تحت ضغط الوقت مثلما يفعل الناس عندما يكونون في حالة تنبيه عالٍ. يتوقّفون عن الاعتماد على الدليل الفعليّ الذي تبيّنه حواسّهم ويرتدّون إلى نظام جامد غير مطواع، الأفكار النمطيّة.

يقول باين، "عندما نتخذ قرارات في جزء من الثانية، نكون عرضة لأن نسترشد بالأفكار النمطيّة والتحيّزات التي لدينا، حتى تلك التي لا نوافق عليها أو نؤمن بها". وقد جرّب باين كل أنواع الأساليب لخفض هذا التحيّز. ففي محاولة جعل المختبَرين يتبّعون أفضل سلوك، أخبرهم بأنّ زملاءهم في الصف سيراجعون أداءهم لاحقاً. فزاد ذلك من تحيّزهم. وأبلغ بعض الأشخاص ما هو الهدف من التجربة وطلب منهم صراحة تجنّب الأفكار النمطيّة القائمة على العِرق. فلم يؤثّر ذلك البتّة. ووجد باين أنّ الشيء الوحيد الذي أحدث فرقاً هو إبطاء التجربة وإجبار المختبرين على انتظار نقرة طبل قبل أن يحدّدوا الجسم المعروض على الشاشة. إنّ قدرتنا على التشريح الدقيق وإصدار الأحكام السريعة غير عاديّة. لكن الحاسوب العملاق الموجود في لاوعينا بحاجة إلى لحظة للقيام بعمله. لقد كان على خبراء الفنون الذين حكموا على كوروس غتي أن يشاهدوا الكوروس أولاً قبل أن يقولوا إذا كان مزيَّفا. فلو لمحوا التمثال عبر نافذة سيّارة تسير بسرعة ستين ميلاً في الساعة، لن يستطيعوا سوى القيام بتخمين متهوّر عن أصالته.

لهذا السبب، انتقلت العديد من دوائر الشرطة في السنوات الأخيرة إلى سيّارات دوريّة من شرطيّ واحد بدلاً من اثنين. قد تبدو تلك فكرة رديئة، لأنّ عمل شرطيّين معاً أمر منطقيّ. ألا يوفّر أحدهما دعماً للآخر؟ ألا يمكنهما أن يتعاملا بسهولة وأمان أكبر مع الأوضاع المثيرة للمشاكل؟ والجواب في كلا الحالتين لا. فالشرطي الذي لديه شريك ليس في مأمن أكبر من الشرطيّ الذي يكون بمفرده. ولا يقلّ عن ذلك أهميّة أنّ احتمال رفع شكوى على الفرق المكوّنة من شرطيّين أكبر. فعند وجود شرطيّين، من المرجّح أن تنتهي المواجهات بينهما مع مواطنين إلى اعتقال أو جرح من يقومون باعتقاله، أو إلى تهمة بالاعتداء على شرطيّ. لماذا؟ لأنّه عندما يكون رجال الشرطة بمفردهم، فإنّهم يعتمدون الرويّة في التعامل، وعندما يكونون مع أحد آخر، يسرّعون العمل. ويقول دي بيكر، "كل رجال الشرطة يريدون سيّارات برجلين. فلديك زميل تستطيع التحدّث إليه. لكن تقل المشاكل التي يقع فيها رجال الشرطة عندما يكونون في سيّارات بمفردهم، لأنّهم يقلّلون من التظاهر بالشجاعة. والشرطي بمفرده يتبع أسلوباً مختلفاً تماماً. فهو لا يميل إلى الكمائن، ولا يهجم. يقول، 'سأنتظر مجيء رجال الشرطة الآخرين'. ويتصرّف بلطف أكبر ويتيح مزيداً من الوقت".

هل كان يمكن أن يقتل روس في سيّارته في شيكاغو لو واجهه شرطيّ واحد؟ من الصعب تصوّر حدوث ذلك. فالشرطي الوحيد - حتى في حرارة المطاردة - يتوقّف قليلاً وينتظر مجيء المساندة. فأمان العدد الزائف هو الذي منح رجال الشرطة الجرأة على قيادة السيّارة بسرعة. ويقول فايف، "عليك أن تبطئ الموقف. إنّنا ندرّب الناس على أنّ الوقت لمصلحتهم. ففي حالة روس، قال المحامون في الجانب الآخر إنّ الوضع كان يتجّه إلى الانهيار بسرعة. لكنّه كان وضعاً سريع الانهيار لأنّ رجال الشرطة جعلوه كذلك. لقد توقّف، ولم يكن هروبه وارداً".

إنّ ما يفعله تدريب الشرطة في أحسن الأحوال هو تعليم الشرطة كيف ينؤون بأنفسهم عن هذا النوع من المشاكل؛ وتجنّب المخاطرة في دخول حالة انطواء مؤقّتة. فعند توقيف سيّارة، على سبيل المثال، يدرّب الشرطيّ على الوقوف خلف السيّارة. وإذا كان الوقت ليلاً، يسلّط ضوءه الكشّاف على السيّارة مباشرة. ويتقدّم نحو السيّارة من جهة السائق، ثمّ يتوقّف ويقف خلف السائق تماماً ويسلّط ضوء مشعله فوق كتفه على حضنه. وقد حدث ذلك معي، وشعرت بأنّ كرامتي تمتهن. لماذا لا يتوقّف أمام السائق ويكلّمني وجهاً لوجه، مثل البشر؟ والسبب هو استحالة أن أشهر مسدَّسا على الشرطيّ إذا كان يقف خلفي. أولاً يسلّط الشرطيّ الضوء على حضني لكي يرى أين توجد يداي وإذا كنت أسعى إلى مسدّسي. وحتى لو التقطت مسدّسي، فسيكون عليّ الاستدارة تماماً في مقعدي والميلان خارج النافذة، وإطلاق النار على الشرطيّ عند عمود الباب (وتذكّر أنّ أضواءه تعميني) - وكل ذلك وهو يراني تماماً: ويبدو أنّ الطريقة الوحيدة التي تجعل الشرطيّ يسحب مسدّسه في وجهي هو قيامي بسلسلة من الأفعال الغامضة.

أدار فايف مشروعاً في مقاطعة ديد، بفلوريدا، حيث كان يقع عدد مرتفع جدًّا من حوادث العنف بين الشرطة والمدنيّين. ويمكنك أن تتصوّر نوع التوتّر الذي يسبّبه العنف. فقد اتّهمت منظّمات المجتمع الشرطة بانعدام الحساسية والعنصرية. وردّت الشرطة بغضب متخذة موقفاً دفاعيًّا؛ وقالت إنّ العنف مأساويّ لكنّه جزء حتميّ من عمل الشرطة، إلى آخر هذه السيناريو المألوف. وكان ردّ فايف تفادي ذلك الخلاف وإجراء دراسة. وضع مراقبين في سيّارات الدوريّة وطلب منهم إجراء تقييم لتوافق سلوك الشرطة مع أساليب التدريب الملائمة. وقال، "كانت أشياء مثل هل استغلّ الشرطيّ الغطاء المتوفّر"؟ إنّنا ندرّبهم لكي يجعلوا أنفسهم أصغر هدف ممكن، لذا نترك للشرّير أن يقرّر إذا كانوا سيطلقون النار أم لا. ومن ثمّ نبحث عن أشياء مثل، هل استغلّ الشرطيّ الغطاء المتوفّر أو هل مشى أمام الباب؟ هل يبقي مسدّسه بعيداً عن الفرد طوال الوقت؟ هل يبقي مشعل الضوء في يده الضعيفة؟ في أثناء نداء

الإبلاغ عن سرقة، هل اتصلا ثانية للحصول على مزيد المعلومات أو هل قالا استلمت؟ هل طلبا مساندة؟ هل نسّقا أسلوبهما؟ - أنت تطلق النار وأنا أغطّيك. هل قاما بجولة في الحيّ؟ هل وضعا سيّارة أخرى في نهاية المبنى؟ عندما دخلا المكان، هل وجّها مشعليهما جانباً؟ - إذا كان الرجل مسلّحا فسيطلق على الضوء. وفي توقيف سيّارة، هل عاينا مؤخّر السيّارة قبل الاقتراب من السائق؟ مثل هذا النوع من الأشياء".

وجد فايف أنّ رجال الشرطة يجيدون التصرّف عندما يكونون وجهاً لوجه أمام مشبوه في حالة احتجازه. في هذه الأوضاع، كانوا يقومون بالعمل الصحيح في 92 بالمئة من الوقت. لكنّهم كانوا رديئين في الاقتراب من المسرح، حيث لم تتعدّ نتيجتهم 15 بالمئة. كانت تلك هي المشكلة. لم يكونوا يتخذون الخطوات الضروريّة لتجنّب حالة الانطواء المؤقّتة. وعندما قامت مقاطعة ديد بتحسين ما يقوم به رجال الشرطة قبل مواجهة المشبوه، انخفض عدد الشكاوى من رجال الشرطة وعدد الإصابات التي لحقت بالشرطة والمدنيّين. ويقول فايف، "لا تريد أن تضع نفسك في موقف لا يكون الدفاع عن نفسك فيه ممكناً سوى بإطلاق النار على أحدهم. وإذا ما اعتمدت على منعكساتك التلقائيّة، فسيتأذّى أحدهم - ولا ضرورة لأن يتأذّى أحدهم. أما إذا استفدت من الذكاء والتغطية، فلن يكون عليك اتخاذ قرار غريزيّ".

7. "ثمة شيء في عقلي أخبرني أنّه لم يحن أوان إطلاق النار بعد"

إنّ المهمّ في تشخيص فايف هو كيف يغيّر النقاش المعتاد بشأن قيام الشرطة بإطلاق النار على الرأس. يركّز منتقدو سلوك الشرطة على نوايا رجال الشرطة الأفراد. ويتحدّثون عن العنصريّة والتحيّز الواعي. بالمقابل، يلجأ المدافعون عن الشرطة إلى ما يسمّيه فايف متلازمة الجزء من الثانية: يتوجّه رجل الشرطة إلى المسرح بأسرع ما يمكن. فيرى الشرّير. وليس هناك وقت للتفكير. يتصرّف. يتطلّب السيناريو قبول الأخطاء على أنّ تجنبها غير ممكن. وفي النهاية نجد أنّ وجهتي النظر انهزاميّتان. فهما تقبلان الواقع بأنّه عندما تقع أي حادثة، لا يمكن عمل شيء لوقفها أو السيطرة عليها. وعندما يكون لردود أفعالنا الغريزيّة علاقة، تصبح وجهة النظر تلك شائعة جدًّا. لكن هذا الافتراض خاطئ. فتفكيرنا غير الواعي لا يختلف، في أحد النواحي الحاسمة، عن التفكير الواعي: ففي كلا الحالين نتمكّن من تطوير اتخاذ القرار بسرعة عن طريق التدريب والخبرة.

هل التنبّه الأقصى وعمى بصيرة العقل أمران محتومان في حالة الكرب؟ لا بالطبع. فدي بيكر الذي توفّر شركته الأمن للشخصيّات العامّة، يخضع حرّاسه الشخصيّين لبرنامج يدعوه التلقيح بالكرب. "في اختبارنا، يقول المدير [الشخص الذي توفّر له الحماية]، 'تعال إلى هنا، إنّني أسمع صوتاً'، وعندما تتقدّم من الزاوية، تصاب بطلقة. إنّه ليس مسدَّسا حقيقياً. الطلقة عبارة عن كبسولة تترك علامة لكنّك تشعر بها. ثم يكون عليك أن تواصل العمل. وبعد ذلك نقول، 'عليك ان تفعل ذلك ثانية'، وهذه المرّة نطلق عندما تدخل إلى البيت. وفي المرّة الرابعة أو الخامسة التي تصاب فيها في المحاكاة، تصبح جيِّدا". وينفّذ دي بيكر تمريناً مماثلاً حيث يطلب من المتمرّنين مواجهة كلب ضارٍ بشكل متكرّر. "في البداية تصل سرعة قلبهم إلى 175. فلا يستطيعون الرؤية بشكل مباشر. وفي المرّة الثانية أو الثالثة يهبط إلى 120، ثمّ إلى 110، ويستطيعون العمل". إنّ إجراء مثل هذا التدريب مراراً وتكراراً، بالترافق مع خبرة الحياة الحقيقيّة، يغيّر طريقة ردّ الشرطة على مواجهة عنيفة.

إنّ قراءة العقل قدرة تتحسّن بالممارسة أيضاً. وقد كان سيلفان طومكنز، ولعلّه أعظم قارئ للعقول على الإطلاق، يعتبر التدريب إلزاميًّا. فقد أخذ إجازته الجامعيّة من برنستون عندما وُلد ابنه مارك، ولازم منزله في جيرسي شور، وصار يحدّق في وجه ابنه طويلاً، ويلتقط أنماط المشاعر - حلقات الانتباه والمرح والحزن والغضب -

التي تومض على وجه طفل في الأشهر الأولى من حياته. وقد جمع مكتبة من آلاف الصور للوجوه الإنسانيّة في كل تعبير يمكن إدراكه وعلّم نفسه منطق الأخاديد والتغضّنات، والاختلافات الدقيقة بين الوجه ما قبل الابتسام وما قبل البكاء.

وطوّر بول إيكمان عدداً من الاختبارات البسيطة لقدرات الناس على قراءة العقول؛ في إحداها يعرض قطعة من فيلم عن اثني عشر شخصاً يزعمون فيه أنّهم فعلوا شيئاً ارتكبوه فعلاً أو لم يرتكبوه، ويكون على الشخص الخاضع للاختبار أن يعرف من الكاذب من بينهم. من المفاجئ أنّ هذه الاختبارات صعبة. ومعظم الأشخاص يكون حكمهم صحيحاً على مستوى المصادفة. لكن من هم الذين يكون أداؤهم جيًّدا؟ إنّهم الأشخاص الذين تمرّنوا. على سبيل المثال، المصابون بسكتة دماغيّة أفقدتهم القدرة على النطق بارعون لأنّ عجزهم أجبرهم على أن يصبحوا أكثر حساسيّة للمعلومات المكتوبة على وجوه الأشخاص. كما يكون أداء الأشخاص الذين أسيء إليهم كثيراً في طفولتهم؛ فقد كان عليهم على غرار ضحايا السكتة الدماغيّة التمرّن على قراءة العقول، وفي حالتهم عقول الآباء المدمنين على الكحول أو العنيفين. ويجري إيكمان ندوات للمؤسّسات الأمنيّة يعلّمهم فيها كيفيّة تحسين مهاراتهم في قراءة العقول. وهو يقول إنّ التدريب لمدّة نصف ساعة يجعل الناس ماهرين في التقاط التعابير الدقيقة. ويقول إيكمان، "لديّ شريط تدريبيّ يحبّه الناس. يعرضونه فيستطيعون رؤية أي من هذه التعابير. وبعد خمسة وثلاثين دقيقة يصبح بوسعهم رؤيتها جميعاً. وذلك يدلّ على القدرة على تحصيل هذه المهارة".

في إحدى مقابلات الدكتور ديفيد كلنغر، تحدّث عن شرطيّ متمرّس تعرّض لمواقف عنيفة عدّة مرّات في حياته المهنيّة واضطرّ في العديد من الحالات إلى قراءة عقول الآخرين في أوقات الكرب. وتقدّم رواية الشرطيّ مثالاً جميلاً على كيفيّة التمكّن من تحويل لحظة مكربة جدًّا: كان الوقت عند المغيب. وكان يطارد مجموعة من ثلاثة أعضاء مراهقين في إحدى العصابات. قفز أحدهم عن السياج، وركض الثاني أمام السيّارة، ووقف الثالث أمامه دون حراك في الضوء، على بعد لا يزيد على عشرة أقدام. ويتذكّر الشرطيّ قائلاً، "عندما نزلت من باب الراكب المجاور للسائق"، بدأ الولد:

> يدسّ يده اليمنى في نطاق خصره. ثمّ رأيت أن يده امتدّت إلى منطقة الأربيّة، ثمّ حاول الوصول إلى منطقة فخذه الأيسر، كما لو أنّه الإمساك بشيء ساقط داخل رجل بنطلونه.
>
> بدأ يلتفت إليّ فيما يبحث داخل بنطلونه. كان ينظر إليّ مباشرة، وطلبت منه ألا يتحرّك: "توقّف! لا تتحرّك! لا تتحرّك! وكان زميلي يصرخ أيضاً: "توقّف! توقّف!". وفيما كنت أوجّه إليه الأوامر، سحبت مسدّسي. وعندما وصلت إلى بعد خمسة أقدام من الفتى، أخرج مسدَّسا فضيًّا نصف أوتوماتيكيّ من عيار 0.25. وما إن وصلت يده إلى مركز معدته حتى أسقط المسدّس جانباً. أوقفناه وانتهى الأمر.
>
> أعتقد أنّ السبب الوحيد الذي دعاني إلى عدم إطلاق النار عليه هو سنّه. كان في الرابعة عشرة، وبدا كأنّه في التاسعة. ولو كان بالغاً لكنت أطلقت النار عليه على ما أعتقد. لا شكّ في أنّني أدركت التهديد الذي شكّله ذلك المسدّس. وتبيّن لي بوضوح أنّه مسدّس فضيّ وذو مقبض مزخرف. لكنّني كنت أعلم أنّني أسيطر على الموقف، وأردت أن أمنحه المزيد من الفرصة استناداً إلى الشكوك التي تساورني نظراً لصغر سنّه. وأعتقد أنّ تمرّسي في عملي أثّر كثيراً على قراري. كان بوسعي أن أرى الخوف في وجهه، وهو ما أدركته أيضاً في مواقف أخرى، ودفعني إلى الاعتقاد بأنّني إذا منحته مزيداً من الوقت فقد يقدّم لي الفرصة لعدم إطلاق النار عليه. باختصار، كنت أنظر إليه وإلى ما يخرج من بنطلونه، وحدّدت أنّه مسدّس، ورأيت إلى أين تتوجّه فوّهته عندما ظهر. لو ارتفعت يده قليلاً عن خطّ وسطه، ولو ابتعد المسدّس قليلاً عن منطقة معدته بحيث أرى اتجاه فوّهته نحوي، لكنت أطلقت عليه النار. لكنّ ماسورة المسدّس لم ترتفع البتّة، وثمّة شيء في عقلي أخبرني أنّه لم يحن أوان إطلاق النار بعد."

كم استغرقت هذه المواجهة من وقت؟ ثانيتين؟ ثانية ونصف؟ لكن انظر كيف أتاحت خبرة الشرطيّ ومهارته تمديد ذلك الجزء من الوقت، وإبطائه، ومواصلة جمع المعلومات حتى اللحظة الأخيرة. لقد راقب المسدّس في أثناء

ظهوره. وشاهد مقبضه المزخرف. وتابع اتجاه الفوّهة. وانتظر أن يقرّر الفتى إذا كان سيرفع المسدّس أم يسقطه - وكان طوال الوقت يراقب وجه الفتى، حتى فيما كان يتتبّع تقدّم المسدّس، ليرى إذا كان خطيراً أو أنّه خائف. هل هناك مثال أجمل على الحكم السريع؟ هذه هي نعمة التدريب والخبرة - القدرة على استخراج كمّ هائل من المعلومات المفيدة من أدقّ شريحة من الخبرة. كان يمكن أن تنتهي هذه الحادثة بإبهام بالنسبة للمبتدئ. لكنّها لم تكن مبهمة البتة. فقد كانت كل لحظة - وكل طرفة عين - تتكوّن من سلسلة من الأجزاء المتحرّكة المميّزة، وكل من هذه الأجزاء يوفّر فرصة للتدخّل، والإصلاح، والتصحيح.

8. مأساة جادّة ويلر

إذاً كانوا هناك: شون كارول وإد ماكملون وريتشارد مورفي وكِن بوس. كان الوقت متأخّرا. كانوا في ساوث برونكس. شاهدوا شابًّا أسود، وبدا أنّه يتصرّف بشكل غريب. تجاوزوه، لذا لم يروه بوضوح، لكنّهم بدؤوا ينشئون نظاماً لتفسير سلوكه. إنّه ليس كبيراً في السنّ، على سبيل المثال، بل شابّ. "ماذا يعني ذلك؟ يعني أنّه يحمل مسدَّسا"، يقول دي بيكر وهو يتصوّر ما الذي التمع في عقولهم. "إنّه هناك بمفرده. في الساعة الثانية عشرة والنصف بعد منتصف الليل. في هذا الحيّ الرديء. وبمفرده. رجل أسود. لا بدّ أنّه يحمل مسدَّسا، وإلا لما كان هنا. وهو صغير الحجم أيضاً. من أين لديه الجرأة على الوقوف هناك في منتصف الليل؟ إنّه يحمل مسدَّسا. هذه هي القصّة التي ترويها لنفسك". أرجعوا السيّارة. قال كارول لاحقاً إنّه "دهش" لأنّ ديالو بقي واقفاً في مكانه. ألا يهرب الأشرار عند رؤية سيّارة تقلّ رجال الشرطة؟ ترجّل كارول وماكملون من السيّارة. وصاح ماكملون، "الشرطة، أيمكننا التحدّث إليك"؟ توقّف ديالو برهة. استبدّ به الخوف بالطبع، وظهر الخوف على وجهه. إنّه يواجه رجلين أبيضين ضخمين ظهرا فجأة في ذلك الحيّ في ذلك الوقت. لكن لحظة قراءة العقول توقّفت لأنّ ديالو استدار وركض إلى داخل المبنى. بدأت المطاردة الآن، وكارول وماكملون ليسا رجلي شرطة متمرّسين مثل الشرطيّ الذي راقب المسدّس ذا المقبض المزخرف وهو يرتفع أمامه. إنّهما غرّان. إنّهما جديدان في برونكس وفي وحدة جرائم الشوارع وجديدان على الضغوط الرهيبة التي تفرضها ملاحقة من يعتقدان أنّه رجل مسلّح في بهو مبنى مظلم. ارتفع نبض قلبيهما. وضاق انتباههما. إنّ جادّة ويلر جزء من برونكس. الرصيف على مستوى واحد مع حافّة الشارع وشقّة ديالو على مستوى الرصيف، لا يفصلها عنه سوى أربع درجات. لا يوجد مسافة فاصلة هنا. عندما ترجّل كارول وماكملون من سيّارة الدوريّة ووقفا في الشارع، لم يكونا يبعدان أكثر من عشرة أو خمسة عشر قدماً عن ديالو. والآن ديالو يركض. إنّها مطاردة! وكان مستوى التنبّه مرتفعاً أصلاً عند كارول وماكملون. كم تبلغ سرعة ضربات قلبيهما الآن؟ 175؟ 200؟ دخل ديالو الآن الردهة ووصل إلى الباب الداخليّ للمبنى. أمال جسمه جانبيًّا وبحث عن شيء في جيبه. لم يكن يوجد أمام كارول وماكملون تغطية أو مكاناً يختبأان فيه: ليس هناك عمود باب سيّارة يحميهما، ويتيح لهما التمهّل. إنّهما على خطّ النار، فرأى كارول يد ديالو ورأس شيء أسود. تبيّن لاحقاً أنّه محفظة نقود. لكن ديالو أسود والوقت متأخّر، والمكان جنوب برونكس، والوقت يقاس بالملي ثانية، وفي ظل هذه الظروف نعلم أنّ المحافظ تبدو مثل المسدّسات. ربما يخبره وجه ديالو شيئاً مختلفاً، لكنّ كارول لم يكن ينظر إلى وجه ديالو - وحتى لو كان ينظر إليه، من غير الواضح إذا كان سيفهم ما سيرى. إنّه لا يقوم بقراءة العقل الآن. إنّه في حالة انطواء فعليّة. حدّق فيما يمكن أن يخرج من جيب ديالو، مثلما حدّق بيتر في مفتاح الضوء في مشهد عناق جورج ومارثا. صرخ كارول، "إنّه يحمل مسدَّسا"! وبدأ بإطلاق النار. تراجع ماكملون إلى الوراء وسقط على ظهره وبدأ يطلق النار - وعندما يسقط رجل على ظهره عند الإفادة عن وجود مسدّس، يعني ذلك شيئاً واحداً. لقد أطلقت النار عليه. لذا واصل كارول إطلاق النار، وعندما رأى ماكملون أنّ كارول لا يزال يطلق النار، واصل إطلاق النار، ورأى

بوس وموريفي أنّ كارول وماكملون يطلقلان النار، فخرجا من السيّارة وبدأا يطلقان النار أيضاً. ستتحدّث الصحف في اليوم التالي كثيراً عن إطلاق إحدى وأربعين رصاصة، لكنّ الحقيقة هي أنّ أربعة أشخاص مزوّدين بمسدّسات نصف أوتوماتيكيّة يمكنهم أن يطلقوا إحدى وأربعين رصاصة في ثانيتين ونصف. ولعل الحادثة بأكملها، من بدايتها إلى نهايتها استغرقت أقلّ من الوقت الذي استغرقته قراءة هذه الفقرة. لكن هذه الثواني القليلة محشوّة بكثير من الخطوات والقرارات التي تملأ حياة بأكملها. نادى كارول وماكملون على ديالو. ألف وواحد. استدار ودخل المبنى. ألف واثنان. ركضا خلفه عبر الرصيف وارتقيا الدرج. ألف وثلاثة. دخل ديالو الردهة، ودسّ يده في جيبه. ألف وأربعة. كارول يصرخ، "إنّه يحمل مسدًّسا"! بدأ إطلاق النار. ألف وخمسة. ألف وستّة. بانغ! بانغ! بانغ! ألف وسبعة. صمت مطبق. ركض بوس نحو ديالو ونظر إلى الأرض، وصرخ، "أين المسدّس اللعين"؟ ثمّ ركض نحو جادّة وستشستر لأنّه لم يعد يعرف أين يوجد في خضمّ الصراخ وإطلاق النار. جلس كارول على الدرج قرب جثّة ديالو التي نخرها الرصاص وبدأ يبكي.

الخاتمة:

الاستماع بعينيك:

الدروس المستقاة من "التفكير اللمّاح في طرفة عين"

عندما بدأت آبي كونانت مسيرتها المهنيّة كموسيقيّة محترفة، عملت في إيطاليا عازفة للترومبون مع فرقة الأوبرا الملكيّة بتورين. كان ذلك في سنة 1980. وفي صيف ذلك العام، قدّمت أحد عشر طلباً لملء شواغر في فرق مختلفة في كل أنحاء أوروبا. وتلقّت ردًّا من أوركسترا ميونيخ الفيلهارمونيّة. بدأت الرسالة على النحو التالي: "العزيز السيّد آبي كونانت". وبالرجوع إلى الوراء، كان يجب أن يطلق ذلك الخطأ كل أجراس الإنذار في عقل كونانت.

أجري اختبار الأداء في المتحف الألمانيّ بميونيخ لأنّ المركز الثقافيّ للأوركسترا كان لا يزال قيد الإنشاء. كان هناك ثلاثة وثلاثون مرشّحا، عزف كل منهم خلف ستارة لكي لا تتمكّن لجنة الانتقاء من رؤيتهم. كانت اختبارات العزف المحجوبة نادرة في أوروبا في ذلك الوقت، لكنّ أحد المتقدّمين كان ابن عازف في إحدى الفرق الموسيقيّة بميونيخ، لذا قرّرت الفرقة الموسيقيّة الفيلهارمونيّة أن تكون الجولة الأولى من اختبارات الأداء معمّاة توخيًّا للإنصاف. كان رقم كونانت ستّة عشر. وقد عزفت كونشرتينو فرديناند ديفيد المكتوبة للترومبون، وهي المقطوعة الموسيقيّة الشائعة لاختبار الأداء في ألمانيا، وفوّتت نوتة واحدة. حدّثت نفسها بأنّها أفسدت الأمر وتوجّهت إلى الكواليس وبدأت تجمع أغراضها للعودة من حيث أتت. لكن كان للجنة رأي آخر. لقد ذُهلوا. فاختبارات الأداء لحظات كلاسيكيّة لممارسة التشريح الدقيق. ويقول الموسيقيّون الكلاسيكيّون المتمرّسون إنّهم يستطيعون التمييز إذا العازف جيّدا أم لا على الفور تقريباً - أحياناً من الفواصل الموسيقيّة الأولى، بل من النوتة الأولى أحياناً - وقد عرفوا ذلك بخصوص كونانت. بعد أن غادرت غرفة اختبار الأداء، صاح مدير الفرقة، سيرجيو سيليبيداش، "إنّه من نريد"! وأرسل العازفون السبعة عشر الذين ينتظرون اختبار الأداء إلى البيت. توجّه أحدهم إلى الكواليس لإحضار كونانت. عادت إلى غرفة اختبار الأداء، وعندما ظهرت من خلف الستارة سمعت المكافئ البافاري لكلمة واو. كانوا يتوقّعون السيّد كونانت. وهذه السيّدة كونانت.

كان الموقف مربكاً على أقلّ تقدير. فسيليبيداش قائد فرقة من المدرسة القديمة، وهو رجل متسلّط وقويّ الشكيمة وذو أفكار محدّدة جدًّا عن كيفيّة عزف الموسيقى - وعمن يجب أن يعزف الموسيقى. كما أنّ هذه ألمانيا، المكان الذي ولدت فيه الموسيقى الكلاسيكيّة. ذات مرّة، في أعقاب الحرب العالميّة الثانية مباشرة، أجرت فرقة فيينا الفيلهارمونيّة اختبار أداء خلف ستارة وأسفر عما وصفه أوتو ستراسر، رئيس الفرقة السابق، "وضعاً غريباً": "استحقّ أحد المتقدّمين لقب الأفضل، وعندما رفعت الستارة ظهر يابانيّ أمام اللجنة المذهولة". بالنسبة إلى ستراسر، لا يستطيع يابانيّ أن يعزف الموسيقى التي ألّفها أوروبيّ بروح وأصالة أوروبيّ. وبالنسبة لسيليبيداش، لا تستطيع امرأة العزف على الترومبون. تضمّ أوركسترا ميونيخ الفيلهارمونيّة عازفة أو اثنتين على الكمان والأوبو (المزمار). لكنّ هاتين الآلتين "أنثويتان". والترومبون آلة ذكوريّة. إنّها الآلة التي يعزف عليها الرجال في الفرق العسكريّة. وكان مؤلّفو الأوبرا يستخدمونها للرمز إلى العالم السفليّ. وفي السيمفونيّتين الخامسة والتاسعة، استخدم بيتهوفن الترومبون لصنع الضجيج. وتقول كونانت، "بل إنّني إذا تحدّثت الآن إلى عازف الترومبون المهني النموذجي بالنسبة إليّ، يسألني، 'ما نوع الآلة التي تعزفين عليها'؟ أيمكنك أن تتصوّر عازف كمان يقول، 'إنّني

أعزف بلاك أند دكر؟؟".

أجريت جولتا اختبار للأداء ونجحت كونانت فيهما نجاحاً كبيراً. لكن عندما رآها سيليبيداش وباقي أعضاء اللجنة وجهاً لوجه، بدأت كل تلك التحيّزات القديمة تتنافس مع انطباع الأول الفائز الذي تكوّن عن أدائها. انضمّت إلى الفرقة الموسيقّة ووقع سيليبيداش في مأزق. مرّت سنة. وفي أيار/مايو **1981**، استدعيت كونانت إلى اجتماع. وأبلغت بأن رتبتها أنزلت إلى عازفة ترومبون ثانية، ولم يقدّم سبب لذلك. وأمضت كونانت فترة اختبار لمدّة عام لكي تثبت نفسها، ولم يُحدث ذلك فرقاً. فأخبرها سيليبيداش، "تعرفين المشكلة. إنّنا بحاجة إلى رجل للعزف المنفرد على الترومبون".

لم يكن أمام كونانت خيار سوى نقل القضيّة إلى المحكمة. وقد حاجّت الفرقة الموسيقيّة في مطالعتها، "بأنّ المدّعية لا تمتلك القوّة البدنيّة اللازمة لكي تكون قائدة قسم الترومبون". أرسلت كونانت إلى عيادة غوتنغر للرئتين لإجراء فحص واسع. فنفخت في آلات خاصّة، وأخذت منها عيّنات دم لقياس قدرتها على امتصاص الأكسجين، وخضعت لفحص للصدر. وقد جاءت نتيجتها فوق المتوسّط بكثير. بل إنّ الممرّضة سألت إذا كانت رياضيّة. وطالت القضيّة. فزعمت الفرقة الموسيقيّة أنّ "قصر نفَس" كونانت "يمكن سماعه في أدائها لعزف الترومبون المنفرد في مقطوعة موزار الشهيرة "ركويم"، على الرغم من أنّ قائد الفرقة الزائر في أثناء الأداء خصّ كونانت في مديحه. أعدّ اختبار أداء خاصّ أمام خبير في الترمبون. فعزفت كونانت سبعاً من أصعب المقطوعات في مجموعة المقطوعات الموسيقيّة الخاصّة بالترومبون. استحسن الخبير أداءها. فزعمت الفرقة الموسيقيّة أنّه لا يمكن الركون إليها وأنّها غير مهنيّة. وكانت تلك كذبة. وبعد ثماني سنوات أعيد تعيينها عازفة أولى للترومبون.

لكن بدأت معارك أخرى عندئذ - استمرّت خمس سنوات - لأنّ الفرقة الموسيقيّة رفضت مساواتها بزملائها الذكور في الأجر. وربحت ثانية. ونجحت في ردّ كل تهمة لأنّها تمكّنت من تقديم محاجّة لم تستطع فرقة ميونيخ الفيلهارمونيّة دحضها. لقد استمع سيرجيو سيليبيداش، الرجل الذي يشكو من قدراتها، إلى عزفها كونشرتينو فرديناند ديفيد للترومبون في ظروف موضوعيّة كاملة، وفي تلك اللحظة غير المتحيّزة قال، "إنّه من نريد!" وصرف العازفين المتبقّين. لقد أنقذت الستارة آبي كونانت.

1. ثورة في الموسيقى الكلاسيكيّة

كان عالم الموسيقى الكلاسيكيّة - لا سيما في موطنها الأوروبيّ - وقفاً على الرجال البيض حتى عهد قريب. كان يُعتقد أنّ النساء لايستطعن العزف مثل الرجال إذ ليس لديهنّ القوّة أو الموقف أو المرونة لعزف بعض أنواع المقطوعات. كما أنّ شفاههنّ مختلفة، ورئاتهنّ أقلّ قوّة، وأيديهنّ أصغر حجماً. ولم يكن ذلك يبدو تحيُّزا. بدا كأنّه واقع لأنّه عندما كان قادة الفرق الموسيقيّة والمخرجون الموسيقيّون يجرون اختبارات أداء، كان الرجال يبدون أفضل من النساء. ولم يكن أحد يلتفت إلى كيفيّة إجراء اختبارات الأداء إذ كان يعتقد أنّ ما يجعل خبير الموسيقى خبيراً في الموسيقى هو أنّ بوسعه الاستماع إلى الموسيقى المعزوفة في كافّة الظروف وقياس نوعيّة الأداء على الفور وبشكل موضوعيّ. كانت تعقد اختبارات الأداء للفرق الموسيقيّة الكبرى في غرفة ملابس قائد الفرقة، أو في غرفة في فندق إذا كان مارًّا في المدينة. ويعزف المؤدّون لمدّة خمس دقائق أو دقيقتين أو عشر دقائق. ما أهميّة ذلك؟ الموسيقى هي الموسيقى. وقد قال راينر كوكل، قائد الحفلات الموسيقيّة لفرقة فيينا الفيلهارمونيّة، أنّ بوسعه فوراً أن يعرف إذا كان عازف الكمان امرأة أو رجل وهو مغمض العينين. فالأذن المدرّبة كما يعتقد تستطيع التقاط نعومة ومرونة أسلوب الإناث.

لكن في العقود القليلة الماضية، شهد عالم الموسيقى الكلاسيكيّة ثورة. وبدأ الموسيقيّون في الفرق الموسيقيّة في الولايات المتحدة ينظّمون أنفسهم سياسيًّا. فشكّلوا اتحاداً وحاربوا من أجل الحصول على عقود ملائمة، ومنافع صحيّة، وحماية من الصرف الاعتباطيّ، ودفع عدالة التوظيف قُدماً إلى جانب ذلك. وقد اعتقد العديد من الموسيقيّين أنّ قادة الفرق الموسيقيّة يسيئون استخدام سلطتهم ويماشون أهواءهم. كانوا يريدون أن تصبح اختبارات الأداء عمليّة رسميّة. وذلك يعني إنشاء لجنة رسميّة لمتابعة اختبارات الأداء بدلاً من أن يتخذ القرار بمفرده. وفي بعض الأماكن، وضعت قواعد تمنع الحكّام من التحدّث فيما بينهم في أثناء اختبارات الأداء، بحيث لا يؤثّر رأي شخص على رأي الآخر. وصار الموسيقيّون يحدّدون بالأرقام لا بالأسماء. وأقيمت سواتر بين من يُختبر أداؤه واللجنة، وإذا ما تنحنح ذلك الشخص أو أصدر صوتاً يمكن التعرّف إليه - مثل ارتداء كعب عالٍ على سبيل المثال والمشي على جزء غير مفروش بالسجّاد من الأرض - كان يعاد إلى الخارج ويُمنح رقماً جديداً. وقد طُبّقت هذه القواعد الجديدة في كل أنحاء البلد، فحدث شيء غير عاديّ: بدأت الفرق الموسيقيّة تستخدم النساء.

في السنوات الثلاثين، منذ أن أصبحت السواتر أمراً شائعاً، ارتفع عدد النساء في الفرق الموسيقيّة الكبرى في الولايات المتحدة بمقدار خمسة أضعاف. ويقول هيرب وكسلبلات، وهو عازف توبا في فرقة متروبوليتان أوبرا في نيويورك وقائد التحرّك من أجل اختبارات الأداء المعمّاة في فرقة متروبوليتان في أواسط الستينيّات، "عندما استخدمت القواعد الجديدة لاختبارات الأداء لأوّل مرّة، كنّا نبحث عن أربعة عازفي كمان جدد. وكان كل الفائزين من النساء. لم يكن يمكن أن يحدث ذلك من قبل. فحتى ذلك الوقت، كان لدينا ثلاث نساء في الفرقة الموسيقيّة. وأذكر أنّه بعد الإعلان بأنّ أربع نساء فزن، ثار أحدهم في وجهي. قال، 'ستُذكر بأنّك ابن العاهرة الذي جلب النساء إلى الفرقة الموسيقيّة'".

أدرك عالم الموسيقى الكلاسيكيّة أنّ ما اعتُقد بأنّه انطباع أول صافٍ وقويّ - الاستماع إلى أداء أحدهم - كان فاسداً جًدا في الواقع. وقال موسيقيّ آخر، "بعض الأشخاص يبدون أفضل مما هم عليه في الواقع، إذ يبدون واثقين ويتّخذون وضعة جيّدة. ويبدو أشخاص آخرون في حالة مزرية عندما يعزفون لكنّ أداءهم يكون عظيماً. ويظهر على أشخاص آخرين أنّهم يعزفون على الوتر نفسه، لكن لا يمكنك سماعه. هناك دائماً هذا التنافر بين ما ترى وما تسمع. يبدأ أداء الاختبار لحظة ظهور الشخص. فتقول من هو هذا المعتوه؟ أو ماذا يظنّ هذا الشخص نفسه؟ - عندما يبتعد حاملاً آلته".

تقول جولي لاندسمن، عازفة البوق الفرنسيّ في فرقة متروبوليتان للأوبرا في نيويورك، إنّها تجد نفسها مشوشّة بسبب موقع الفم. "إذا وضعوا قطعة الفم في مكان غير عاديّ، قد تعتقد على الفور أنّك لن تستطيع العمل. هناك العديد من الاحتمالات. بعض عازفي الأبواق يستخدمون آلات نحاسيّة، وبعضهم يستخدمون آلات مصنوعة من النيكل والفضّة، وينبئ نوع البوق الذي يستخدمه الشخص عن المدينة التي قدم منها، ومعلّمه، ومدرسته، ويؤثّر ذلك النّسب على رأيك. لقد أجريت أداءات اختبار بدون ساتر، ويمكنني أن أطمئنكم أنّني كنت متحيّزة. بدأت أستمع بعينيّ، وما من طريقة لكي لا تؤثر عيناك على حكمك. والطريقة الصحيحة للاستماع هي استخدام أذنيك وقلبك".

في واشنطن العاصمة، استخدمت الفرقة الوطنيّة السيمفونيّة سيلفيا أليمينا لعزف البوق الفرنسيّ. هل كان يمكن أن تستخدم لولا الستائر؟ بالطبع لا. البوق الفرنسيّ - مثل الترومبون - آلة "ذكريّة". كما أنّ أليمينا صغيرة الحجم، حيث يبلغ طولها مئة وخمسة وخمسين سنتيمراً. وتلك في الواقع حقيقة لا تتصل بالموضوع. فكما يقول عازف بوق بارز آخر آخر، "تستطيع سيلفيا أن تنفخ على بيت وتهدمه". لكن إذا ألقيت عليها نظرة قبل أن تستمع إليها، لن تتمكّن من سماع تلك القوّة لأنّ ما تراه يتناقض بقوّة مع ما تسمعه. هناك طريقة واحدة فقط لإصدار حكم سريع على

سيلفيا أليمينا، وهي من وراء حجاب.

2. معجزة صغيرة

هناك درس قويّ في ثورة الموسيقى الكلاسيكيّة. لماذا كان قادة الفرق الموسيقيّة غافلين طوال تلك السنوات عن فساد أحكامهم السريعة؟ لأنّنا غالباً ما نهمل قدرتنا على الحكم السريع. فأخذ قدراتنا على الإدراك السريع على محمل الجدّ يعني أنّ علينا الاعتراف بالتأثيرات الدقيقة التي يمكن أن تقوّض منتجات اللاوعي أو تحرفها. قد يبدو الحكم على الموسيقى بسيطاً جدًّا. لكنّه لا يقل صعوبة عن رشف الكولا أو تقدير الكراسي أو تذوّق المربّى. وبدون ستارة، كان يمكن أن تُستبعد آبي كونانت قبل أن تعزف أي نوتة. أما بوجود الستارة، فإنّها بدت جيّدة بالنسبة لفرقة ميونيخ الفيلهارمونيّة.

ما الذي تفعله الفرق الموسيقيّة عندما تواجَه بهذا التحيّز؟ لقد حلّوا المشكلة، وذلك هو الدرس الثاني لكتاب . فغالباً ما نذعن لما يحدث في طرفة عين. ولا يبدو كأنّنا نسيطر كثيراً على ما يبرز على السطح من لاوعينا. لكنّنا نسيطر عليه، وإذا كان بوسعنا التحكّم في البيئة التي يتمّ إصدار الحكم السريع فيها، فإنّنا نستطيع السيطرة عندئذٍ على الإدراك السريع. ويمكننا جعل الأشخاص الذين يخوضون أو يديرون غرف الطوارئ أو يراقبون الشوارع يتجنّبون ارتكاب الأخطاء.

يقول توماس هوفنغ، "عندما كنت أتوجَّه لمشاهدة عمل فنيّ، كنت أطلب من المتعاملين وضع قطعة قماش سوداء عليه، ثمّ رفعها عندما أدخل لكي أحصل على تركيز تامّ على ذلك الشيء. وفي متحف متروبوليتان، كنت أطلب من سكرتيرتيّ أو من قيّم آخر بأن يأخذ الشيء الجديد الذي نفكّر في شرائه ووضعه في مكان ما بحيث أفاجأ بمشاهدته. وإمّا أن أشعر بالرضى بشأنه وإما أن أفاجأ بشيء لم ألاحظه من قبل". كان هوفنغ يقدّر ثمار التفكير العفويّ كثيراً بحيث يتخذ خطوات خاصّة حرصاً على أن تكون انطباعاته جيّدة قدر الإمكان. لم يكن ينظر إلى قدرة لاوعيه بأنّها قوّة سحريّة. بل ينظر إليها على أنها شيء يمكنه حمايته والتحكّم فيه وتثقيفه - عندما ألقى هوفنغ نظرته الأولى على الكوروس، كان مستعدًّا.

إنّ وجود نساء يعزفن الآن في الفرق السيمفونيّة لا يعتبر تغيُّرا تافهاً. إنّه مهمّ لأنّه فتح عالماً من الاحتمالات أمام مجموعة حُرمت من فرصتها. كما أنّه مهمّ لأنّه بإصلاح الانطباع الأول في قلب أداء الاختبار - الحكم فقط على أساس القدرة - أصبحت الفرق الموسيقيّة تستخدم الآن عازفين أفضل، والموسيقيّون الأفضل يقدّمون موسيقى أفضل. وكيف نحصل على موسيقى أفضل؟ ليس عن طريق إعادة التفكير في مشروع الموسيقى الكلاسيكيّة بأكمله أو بناء قاعات حفلات موسيقيّة جديدة أو ضخّ ملايين الدولارات، وإنّما عن طريق الاهتمام بأدقّ التفاصيل، الثانيتين الأوليين في أداء الاختبار.

عندما أجرت جولي لاندسمان اختبار أداء لدور البوق الفرنسي الرئيسيّ في متروبوليتان، كانت الستائر قد أسدلت في قاعة التدريب. في ذلك الوقت، لم يكن هناك نساء في قسم الآلات النحاسيّة من الفرقة الموسيقيّة، إذ كان الجميع "يعرفون" أنّ النساء لا يمكنهنّ البراعة في عزف البوق مثل الرجال. لكنّ لاندسمان جاءت وجلست وعزفت - وأجادت العزف. وهي تقول، "عرفت في الدور الأخير أنّني فزت قبل أن يخبروني. ويرجع ذلك إلى طريقة عزفي المقطوعة الأخيرة. فقد حافظت على آخر سي عالية مدّة طويلة لكي أبعد أي شكّ من عقولهم. وبدؤوا يضحكون لأنّني تجاوزت نداء الواجب". لكن عندما أعلنوا أنّها الفائزة وظهرت من خلف الستارة، شهق الجميع. لم يكن الأمر

يتعلق بأنّها امرأة، وعازفات البوق نادرات، كما كان حال كونانت. ولم يكن يتعلق بنغمة سي العالية الجريئة، وهي النغمة الجريئة المتوقّعة من ذكر فحسب. بل لأنّهم عرفوها. فقد عزفت لاندسمان في فرقة متروبوليتان من قبل كبديلة. لكن لم يكن لديهم أي فكرة عن أنّها جيّدة جدًّا، إلى أن استمعوا إليها بآذانهم فقط. عندما أنشأت الستارة لحظة المعرفة بطرفة عين، حدثت معجزة صغيرة، ذلك النوع من المعجزات الصغيرة الممكن دائماً عندما نسيطر على الثانيتين الأوليين: لقد رأوها على حقيقتها.

انتهى

---

* القلنسوة التي يعتمرها لليهود أثناء الصلاة.

Table of Contents